

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

KAMU PERSONEL REJİMİ İÇERİSİNDE DEVLET MEMURLARININ
BAŞARISININ DEĞERLENDİRİLMESİ
VE
BAŞARIYA DAYALI ÜCRETİN DEVLET MEMURLARINA
UYGULANABİLİRLİĞİ

MASTER TEZİ

Hazırlayan
Mustafa KOÇ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. İhsan KELEŞ

Ankara – 2006

ÖNSÖZ

Kurumlarının misyon ve vizyonlarının gerçekleştirilmesi üzerinde insan kaynağının yadsınamaz etkisi olması nedeniyle, günümüz kurumlarında insan kaynağının ve insan kaynakları yönetiminin önemi giderek artmakta ve bunların kurumların yönetim süreci içindeki yeri de gün geçtikçe değişmektedir. Bu süreçte, insan kaynağını verimli şekilde kullanan kurumların başarılarının artması nedeniyle insan kaynakları yönetiminde önemli gelişmeler yaşanmaktadır.

Başarı değerlendirme, kurumun sağladığı mali ve diğer imkanları çalışanların başarısı ile ilişkilendirmek yoluyla kurumlarda adil bir ücretlendirme ve kariyer dağılımı sağlayarak çalışanları yüksek başarı göstermeye teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Çalışanların başarısını artırmak suretiyle kurum başarısının da artırılacağı düşünülmekte ve başarı değerlendirme, örgütlerde ücret ve terfi kararlarında, insan kaynakları planlarının oluşturulmasında, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde kullanılmaktadır.

Devlet memurlarının başarısının değerlendirilmesi ve başarıya dayalı ücret sisteminin Devlet memurları ücret rejimine uygulanabilirliğine ilişkin bu tez çalışmasında, tez konunun seçiminde ve yazılması sürecinde değerli fikirleri ile beni yönlendiren, teşvik ve desteklerini benden esirgemeyen Tez Danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. İhsan KELEŞ'e en içten duygularıyla teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
KISALTMALAR	viii
TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
PERSONELİN BAŞARISININ DEĞERLENDİRİLMESİ	4
1. Başarı Değerlendirme Kavramı	4
2. Başarı Değerlendirmesinin Kapsamı.....	6
3. Başarı Değerlendirmesinin Amaçları.....	8
4. Başarı Değerlendirmesinin Yararları	11
4.1. Çalışanlar İçin Yararları	11
4.2. Yöneticiler İçin Yararları.....	11
4.3. Kurum İçin Yararları.....	12
5. Personel Değerlendirme Yöntemleri	12
5.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri	14
5.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	16
5.1.2. Karşılaştırma Yöntemi	18
5.1.3. Uygun Cümle Seçme Yöntemi.....	19
5.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi	20
5.1.5. Kritik Olay Yöntemi	21
5.1.6. Serbest Anlatım Yöntemi	21
5.2. Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri.....	22
5.2.1. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	25
5.2.2. Görüşme Yoluyla Değerlendirme Yöntemi.....	26
5.2.3. Kişisel Değerlendirme Yöntemi.....	26
5.2.4. İş Arkadaşlarınca Yapılan Değerlendirme Yöntemi	27
5.2.5. Hizmetten Yararlananlar Tarafından Yapılan Değerlendirme Yöntemi	28

5.2.6. Değerlendirme Kurulu Tarafından Yapılan Değerlendirme Yöntemi	29
5.2.7. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi.....	30
5.2.8. Kıyaslama Yöntemi.....	33
6. İyi Bir Başarı Değerlendirme Sisteminin Taşınması Gereken Temel Özellikler	34
6.1. Güvenilirlik.....	35
6.2. Geçerlilik.....	35
6.3. Açıklık.....	36
6.4. Eşitlik	36
7. Başarı Değerlendirmesinde Ortaya Çıkan Sorunlar	37
7.1. Sistem Sorunu	38
7.2. Değerlendirici Sorunu	38
7.3. Değerlenen Sorunu	39
8. Başarı Değerlendirmesinde Ortaya Çıkabilecek Sorunların Giderilmesi	40
9. Başarı Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar	41
9.1. Halo Etkisi.....	41
9.2. Merkezi Eğilim	41
9.3. Peşin Hükümlülük.....	42
9.4. Yakın Zaman Etkisi.....	42
İKİNCİ BÖLÜM.....	44
DEVLET MEMURLARININ BAŞARISININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	44
1. Sicil	44
1.1. Sicilin Önemi.....	45
1.2. Sicil Doldurma İlkeleri	47
1.3. Sicil Formları.....	48
1.4. Sicil Formları Doldurma Yöntemleri	50
2. Devlet Memurlarının Başarısının Değerlendirilmesi	51
2.1. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu.....	52

2.2. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	65
ÜCRET SİSTEMLERİ VE BAŞARIYA DAYALI ÜCRET	65
1. Ücret	65
2. Ücret Sistemleri	66
2.1. Doğrudan Ücret Ödeme Sistemleri	67
2.1.1. Zaman Esasına Göre Ücret Sistemi	67
2.1.2. Başarıya Dayalı Ücret Sistemi	68
2.1.3. Götürü Usulde Ücret Sistemi	69
2.2. Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri.....	69
3. Ücret Sistemlerinin Kamu Kesiminde Uygulanması	70
4. İyi Bir Ücret Sisteminin Özellikleri.....	71
5. Başarıya Dayalı Ücret.....	73
5.1. Tarihsel Gelişim	75
5.2. Başarı ve Ücret İlişkisi	78
5.3. Başarıya Dayalı Ücret Türleri.....	79
5.3.1. Parça Başına Ücret Ödeme	79
5.3.2. Prim Ödeme	80
5.3.3. Kar Paylaşımı	82
5.3.4. Hisse Senedi Verme	83
5.3.5. Ücret Artışı Yapma	84
5.3.6. Ödül Verme	84
5.4. Başarıya Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri.....	84
5.4.1. Kurum Açısından	86
5.4.1.1. Nitelikli Çalışanları Çekme ve Elde Tutma.....	86
5.4.1.2. Çalışanları Motive Etme.....	87
5.4.1.3. Kurum Başarısını Artırma	87
5.4.1.4. Personel Maliyetini Azaltma.....	88
5.4.2. Çalışanlar Açısından.....	89
5.5. Başarıya Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Uygulanması.....	91
5.6. Başarıya Dayalı Ücret Uygulama Türleri.....	93

5.6.1. Bireysel Başarıya Dayalı Ücret	95
5.6.2. Takım Başarısına Dayalı Ücret	98
5.6.3. Kurum Başarısına Dayalı Ücret	99
5.7. Başarıya Dayalı Ücretlendirme Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ...	100
6. Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde Uygulanan Başarıya Dayalı Ücret Sistemleri	105
6.1. İngiltere	105
6.1.1. Başarıya Dayalı Ücret Sisteminin Amacı, Kapsamı ve Tasarımı	107
6.1.2. Değerlendirme Sistemi ve Başarıya Dayalı Ücret	108
6.1.3. Problemler ve Öngörüler	108
6.2. Fransa	111
6.2.1. Başarıya Dayalı Ücret Sisteminin Amacı, Kapsamı ve Tasarımı	112
6.2.2. Değerlendirme Sistemi ve Başarıya Dayalı Ücret	113
6.2.3. Problemler ve Öngörüler	114
6.3. Almanya	116
6.3.1. Başarıya Dayalı Ücret Sisteminin Amacı, Kapsamı ve Tasarımı	117
6.3.2. Değerlendirme Sistemi ve Başarıya Dayalı Ücret	118
6.3.3. Problemler ve Öngörüler	120
6.4. İtalya	121
6.4.1. Başarıya Dayalı Ücret Sisteminin Amacı, Kapsamı ve Tasarımı	122
6.4.2. Değerlendirme Sistemi ve Başarıya Dayalı Ücret	123
6.4.3. Problemler ve Öngörüler	127
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	129
BAŞARIYA DAYALI ÜCRETİN DEVLET MEMURLARINA UYGULANABİLİRLİĞİ	129
1. Devlet Memurları Ücret Rejimi	129
1.1. Tarihsel Gelişim	129

2. Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması Çalışmaları	
Kapsamında Başarıya Dayalı Ücret	132
2.1. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	132
2.2. Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı	134
2.3. Orta Vadeli Program	134
2.4. Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı	135
2.5. Kamu Personel Kanunu Tasarısı	138
3. Başarıya Dayalı Ücretin Devlet Memurlarına Uygulanması	141
3.1. Devlet Memurları Personel Rejimi ve Başarıya Dayalı Ücret	141
3.2. Türk Kamu Yönetiminde Başarıya Dayalı Ücret Sistemine Geçiş	
Zorlaştıran Faktörler	142
3.2.1. Süreç Farklılığından Kaynaklanan Sorunlar	142
3.2.2. Personel Rejiminden Kaynaklanan Sorunlar	144
3.2.3. Ücret Rejiminden Kaynaklanan Sorunlar	146
3.2.4. Mali Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar	148
3.2.5. Kurumsal Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar	148
3.2.6. Yönetim Sisteminden Kaynaklanan Sorunlar	149
3.2.7. Sendikalardan Kaynaklanan Sorunlar	150
3.3. Devlet Memurlarının Başarıya Dayalı Ücretlendirme Sistemine	
Geçişine İlişkin Öneriler	150
3.3.1. Devlet Memurları Personel Rejiminde Gerekli Değişikliklerin	
Yapılması	151
3.3.2. Devlet Memurları Ücret Rejiminde Gerekli Değişikliklerin	
Yapılması	151
3.3.3. Devlet Memurları Personel Rejimi İçinde Başarı	
Değerlendirme Sisteminin Kurulması	152
3.3.4. Başarı Değerlendirme Sisteminin Ücretle İlişkilendirilmesi ..	153
3.3.5. Kamu Yönetiminde Başarı Değerlendirme Kültürünün	
Yerleştirilmesi	154
3.3.6. Kamu Yönetiminde Başarı Değerlendirme Sisteminin	
Devamının ve Gelişiminin Sağlanması	154

SONUÇ	156
KAYNAKÇA	161
ÖZET	169
ABSTRACT	170

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
a.g.r.	: Adı geçen rapor
a.g.p.	: Adı geçen plan
AİD	: Amme İdaresi Dergisi
A.Ü.	: Ankara Üniversitesi
G.Ü.	: Gazi Üniversitesi
C.	: Cilt
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
KAMU-İŞ	: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
m.	: Madde
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
s.	: Sayfa
vs.	: Vesaire

TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Genel Grafik Dereceleme Ölçeği	17
2	Bireysel Grafik Dereceleme Ölçeği	17
3	Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Formu	19
4	Tarihsel Süreç İçinde Başarıya Dayalı Ücretlendirme Politikalarının Gelişimi	77
5	Başarıya Dayalı Ücretlendirme Sisteminin İşleyişini Etkileyen Faktörler	103
6	Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısında Yer Alan Başarı Değerlendirilmesine İlişkin Hükümler	137
7	Kamu Personeli Kanunu Tasarısında Yer Alan Başarı Değerlendirmesi ve Başarı Dayalı Ücrete İlişkin Hükümler	139

GİRİŞ

20. yüzyıl, insanların, kurumların ve devletlerin yapısında uzun vadeli etkilere yol açacak büyük değişimlere sahne olmuştur. 21. yüzyılda, siyasetten ekonomiye, şirket yönetiminden kamu yönetimine, insanlardan topluma, bilimden teknolojiye kadar, verimlilik ve etkinlik ölçütlerinin ön plana çıktığı değişim ve gelişim süreci yaşanmaktadır.

Çağımızdaki değişim rüzgarları ve gelişmeler; günümüze kadar geçerliliğini koruyan geleneksel yönetim anlayışlarının yerini süreç odaklı, asli ve zaruri görevlerini esnek, dinamik, etkili ve verimli olarak idame edecek şekilde örgütlenmiş yalın kurumların alacağını ve örgütlenme biçimleri ile hizmet yürütme süreçlerinin bütünüyle değişeceğini göstermektedir. Ayrıca günümüz kurumlarında bilgi ve bilgi teknolojilerinin öneminin artmasıyla birlikte sürekli öğrenme, rekabet, verimlilik ve kalite kavramları yönetim dünyasının anahtar kavramları haline gelmekte ve giderek müşteri veya hizmet alan odaklı hizmet yürütme biçimleri, kurumlar için egemen stratejiye dönüşmektedir.

Günümüz kurumlarında müşteri veya hizmet alanlara yönelik mal ve hizmet sunulması yönündeki değişim süreci, insan kaynakları yönetiminin ve insan kaynaklarının yeniden gözden geçirilmesi ve çağın gereklerine göre yeniden düzenlenmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde çalışanlar, esnek çalışma koşulları, görevleriyle ilgili kararlara katılım ve daha fazla sorumluluk alma gibi taleplerle ortaya çıkabilmekte ve kendileri ile ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemektedir. Kurumlarda, çalışanların değerlendirilmesi hususunda eski yöntemlerden yavaş yavaş vazgeçilmekte ve yeni çağdaş yöntemlere geçilme istemleri giderek artmaktadır. Bu süreçte, çalışanların başarısına göre ücretlendirilmesini öngören başarı değerlendirmesine dayalı ücret

sistemlerinin, ücretlendirme sistemleri içindeki yeri ve önemi de artmaya başlamıştır.

Türk kamu yönetiminde başarı değerlendirmesine dayalı insan kaynakları yönetimi gerekli düzeyde sürdürülmemekle birlikte, bir çok kamu kurumunda kurumsallaşma çalışmaları ve örgüt yapılarının yeniden düzenlenmesi, uluslararası kuruluşlarla ilişkilerin artması ve kalite belgesi çalışmalarıyla birlikte, kurum teşkilat yapıları içinde ve hizmet görme anlayışlarında başarı değerlendirilmesine dayalı insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi artmaya başlamıştır.

Günümüzde Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinin hız kazanmasıyla birlikte, Türk kamu yönetiminde reform çalışmaları farklı bir boyut kazanmış, kamu hizmetlerinin yürütücüsü olan memur ve diğer kamu görevlileri için yeni bir personel reformunun gerekli olduğu ihtiyacı açıkça hissedilmeye başlanmış, yıllardır süregelen personel reformu çalışmalarına ilişkin bir kanun tasarısı hazırlanmıştır. Kamu personel rejiminin, oldukça çeşitlenmiş kamu hizmetlerinde istihdam edilen tüm kamu personelini kapsayacağından, tüm kamu personelinin istek ve talepleri düşünüldüğünde oldukça detaylı çalışma, teknik bilgi ve beceri gerektiren bu alanda bir reformun yapılabilmesi kolay görünmemektedir.

Bu çerçevede, Devlet memurlarının başarısının değerlendirilmesi ve başarıya dayalı ücretin Devlet memurları ücret rejimi ile ilişkilendirilmesi bu çalışmanın temel çerçevesini oluşturmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, başarı değerlendirmesi kavramı ele alınmış, kavramsal tanım yapıldıktan sonra başarı değerlendirmesine ilişkin teorik bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde, Devlet memurlarının başarısının değerlendirilmesine ilişkin ilgili mevzuatta yer alan açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, ücret ve

başarı değerlendirmesine dayalı ücrete ilişkin açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, ülkemiz kamu yönetiminde uygulanmakta olan kamu personeli ücret rejimi incelenmiş ve başarıya dayalı ücretin ülkemiz kamu yönetiminde uygulanabilirliğine ilişkin tespit ve önerilere yer verilmiştir. Sonuç bölümünde, başarı değerlendirmesi ve başarı değerlendirmesine dayalı ücretin ülkemiz kamu yönetiminde uygulanmasına ilişkin genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Başarı değerlendirmesine dayalı ücretlendirme Türk kamu yönetimi personel rejimi içinde yeni bir kavram olduğundan yeterli düzeyde kaynak bulunması açısından bazı sıkıntılar yaşanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONELİN BAŞARISININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Kamu veya özel sektör kurumlarında istihdam edilen personelin değerlendirilmesi, personelin işe alınmasından emekli edilmesine kadar uzanan süreçte, personele ilişkin alınan kararların ve yapılan işlemlerin birçoğunda temel dayanak teşkil ettiğinden, personelin başarısının değerlendirilmesi personel rejimi içinde en önemli süreçlerden biridir.

1. Başarı Değerlendirme Kavramı

Kurumlarda başarı değerlendirme, çalışanların belli bir dönemde fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır⁽¹⁾. Başarı değerlendirme, bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş ölçütlere göre bir faaliyetin sonuçlarını, sayısal olarak ve kalite açısından betimleyerek⁽²⁾ değerlendirilen kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir⁽³⁾. İnsan kaynakları yönetimi açısından başarı değerlendirmesi ise motivasyon ve becerinin bir fonksiyonu⁽⁴⁾ olarak personele ilişkin uygulamaların dayanağını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, personelin değerlendirilmesi, personelin yükseltilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitilmesi, başarı derecesinin ortaya koyulması, ödüllendirilmesi, ücretinin artırılması, görev yerinin değiştirilmesi,

1 Nuri TORTOP, Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN, M.Akif ÖZER : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, (Ankara, 2006), s. 217, 218.

2 Zühal AKAL : **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayını, (Ankara, 1998), s. 1.

3 Cahit TUTUM : **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, (Ankara, 1979), s.152.

4 Ülgen ÖZMEN : **Çalışanların Performansını Geleneksel Yöntemlerin Dışına Çıkararak Artırın**, Human Resources Yayını, (İstanbul, 2003), s.15.

yeni görev verilmesi, emekliye sevk edilmesi gibi birçok amaca hizmet etmektedir⁽⁵⁾.

Kamu veya özel sektörde istihdam edilen personelin başarısı çeşitli unsurlardan etkilenebilmektedir. Personelin kişisel özellikleri, bedensel, zihinsel ve ruhsal faktörler, başarıyı olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Personel dışında, ücret, çalışma koşulları, yönetim biçimleri vs. gibi çevresel faktörlerin kişilerin başarısı üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olduğu bilinmektedir.

Başarı değerlendirme, personelin görevlerini ne ölçüde yaptığının tespit edilmesine ve eksikliklerinin belirlenerek giderilmesine ilişkin faaliyetlerin tamamı olarak tanımlanabilir⁽⁶⁾.

Diğer bir tanıma göre ise başarı değerlendirme, çalışanların kişilikleri, görev başarısı ve gelişme kapasiteleri açısından bilimsel ve sistematik olarak izlenmesi ve sonuçların olabildiğince somut ve tarafsız göstergelerle belirlenmesi çalışmalarının tümüdür⁽⁷⁾. Böylece, çalışanların işteki başarıları, tutum, davranış ve kişiliklerinin birtakım nesnel ölçütlere göre belirlenmesi sağlanmış olur.

Başarı değerlendirme süreci temelde, çalışanların geçmişte yapmış olduğu hizmet çıktılarının hedeflenen hizmet çıktıları ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi ve geleceğe yönelik potansiyel hizmet kalitesinin belirlenmesi faaliyetlerini kapsar⁽⁸⁾.

5 Doğan CANMAN : **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, No.252, (Ankara, 1993), s.3.

6 Ali E. EKE : “Başarı Değerleme ve KİT’ler İçin Öngörülen Yöntem”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 1988/3, s.108,109.

7 Ülkü DİCLE : “Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler”, ODTÜ Gelişme Dergisi, Sayı :17, Güz 1997, s. 37.

8 Akın ARSLAN : “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, <http://www.kalder.org.tr>, 27.06.2006.

Başarı değerlendirmesinde, önceden belirlenen standartlar ve buna göre yapılan tarafsız bir değerlendirme söz konusudur ve bu bağlamda, çalışanlar ile kurumu birlikte geliştirme amacını taşıyan bir yönetim ve denetim mekanizması niteliği taşımaktadır. Hatta geleceğe yönelik amaçları belirleyebilme olanağı sağladığı için kurumda alınacak stratejik kararlar bakımından da önem arz etmektedir. Başarı değerlendirme, insan kaynaklarının yönetilmesinde yöneticiler için çok önemli bir araçtır. Değerlendirme, çalışanların belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar ve iş performanslarının yöneticiler tarafından analiz edilmesi ve değerlendirilmesi süreci olduğundan yönetici ile çalışan arasındaki bir etkileşimi de içermekte, çalışanları iyileştirmeye ve onların organizasyonla olan uyumunu en üst düzeye çıkarmaya yönelmektedir⁽⁹⁾.

Çalışanların iş performansları ve dolaylı olarak başarı durumları hakkında bilgi sahibi olması, onların mevcut durumlarını gözden geçirmelerine, eksikliklerini gidermelerine ve gerekli bilgi ve becerilerini edinerek gelişimlerini sağlama olanağına da kavuşmaları anlamına gelmektedir.

Başarı değerlendirmesi, kurumlarda ücret yapısının oluşturulmasında adil bir ücret baremi kurulmasına yardım eden bir yöntemdir. Kurumda yapılacak işlerin görelî değerini güvenle belirlemek amacını güder adil ve dengeli bir ücret yapısının kurulmasına temel oluşturur⁽¹⁰⁾.

2. Başarı Değerlendirmesinin Kapsamı

Başarı değerlendirme genellikle çalışanların bireysel iş performanslarını ele almakla birlikte, kurumun genel başarı durumu ile kurum

9 Doğan CANMAN : **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, (Ankara, 1995), s. 146,147.

10 Öznur YÜKSEL : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, (Ankara, 2003), s.214.

içinde yer alan birimlerin veya grupların başarı durumuna ilişkin değerlendirmeler yapılması da değerlendirmenin daha etkin yapılabilmesi ve değerlendirmeden beklenen sonuçlara ulaşılabilmesi için oldukça önem taşımaktadır.

Bireysel başarının değerlendirilmesi, başarı değerlendirmesi ve yönetiminde en önemli aşamayı oluşturur. Bireysel başarı değerlendirmesinde, kurumların amaçlarına ulaşmak için kullandığı insan kaynaklarının önceden belirlenmiş ölçütlere göre hizmet kaliteleri değerlendirilir.

Takım başarısının değerlendirmesi, bir projenin başlangıcında kurulan çalışma gruplarının değerlendirilmesinde veya takım bazında örgütlenen kurumlarda uygulanan bir sistemdir. Takım başarısının belirlenmesinde, takım kurulmasını gerektiren proje hedeflerinin öngördüğü sonucun elde edilmesi, söz konusu projenin öngörülen sürede bitirilip bitirilmediği, projenin baştan belirlenmiş olan bütçe ile tamamlanıp tamamlanmadığı gibi hususlara bakılır⁽¹¹⁾.

Kurumsal başarının değerlendirmesi, kurumun misyon ve vizyonunun belirlenmesi ve bu yönde stratejik bir planlama yapılması suretiyle, kurum öncelik ve hedeflerinin belirlemesi ve belirli bir uygulama sürecinden sonra ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanacak kurumsal başarı değerlendirmesi, kurumda hesap verebilirliğin ve saydamlığın sağlanması, kurumun etkinlik ve verimlilik ilkelerine göre yönetilmesinin sağlanması, insan kaynaklarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi açısından önemli bir yöntemdir.

11 Kamil U. BİLGİN : "Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması", AİD, Sayı :37/2, (Haziran-2004), s.

3. Başarı Değerlendirmesinin Amaçları

Günümüzde, rekabet üstünlüğünün temeli süratle değişmekte, kurumlar iş performanslarını çalışanlar sayesinde yükseltmeye çalışmaktadır. Böylece insan kaynakları, stratejik bir avantaj kaynağı haline gelmektedir. Bu çerçevede, onyıllardır ikincil ve pasif bir fonksiyon olarak kalan personel yönetimi, en değerli kaynak haline gelen insan kaynakları yönetimi olarak gelişme göstermektedir⁽¹²⁾.

İnsan kaynakları yönetimi, kurumların yönetim süreci içinde son yıllarda üzerinde en çok durulan konular arasında yer almaktadır. Dünyada meydana gelen değişimler, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler bunların yönetim sürecinde etkin olarak kullanılması ve Devletin yeni rolünün sorgulandığı 21. yüzyıla girmek üzere olduğumuz şu günlerde, kamu yönetiminde yapılması planlanan reform çalışmalarının çoğunda insan kaynağının etkin ve verimli kullanılmasına yönelik ibarelere yer verildiği görülmektedir⁽¹³⁾.

Zira bütün reform süreçlerinin başarı düzeyi insan kaynağıyla ilişkilendirilmesine göre değişeceği bilinen bir gerçektir. Bu bağlamda kurumların insan kaynakları yönetiminde bir değişim süreci başlamış, personelin işe alınması, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi, yükseltilmesi, ücret ve diğer mali ve sosyal haklarına ilişkin kavram ve uygulamalar yeniden tanımlanmaya başlanmış, yeni yönetim teknikleri ve anlayışları insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini artırmaya yönelik olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Günümüzün rekabet koşulları çalışanların uzmanlaşma ve verimli çalışma yeteneğini elde etme ve sürdürmelerini zorlaştırmaktadır. Kurumların

12 A.Zeynep DÜREN : **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayım, (İstanbul, 2002), s. 98.

13 Burhan AYKAÇ : **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, (Ankara, 1999), s.1.

iş başarısını sağlamalarında, personelin işe alınması, motive edilmesi, geliştirilmesi ve kurumda tutulmasının temel unsur olduğu giderek daha fazla anlaşılmakta ve bu durum insan kaynakları yönetiminden beklentileri artırmaktadır. Bu günlerde insan kaynakları yönetiminin, iş süreçlerine katkısının daha fazla olması gerektiği düşünüldüğünden diğer önemli yönetim birimleri gibi giderek daha yakından incelenmekte ve yönetim fonksiyonu içindeki önemi artmaktadır. Kurum yöneticileri, insan kaynakları yönetiminden kurumun amaçlarının desteklenmesi ve verimliliğinin artırılması yönünde bazı sorulara cevap vermesini istemelidir. Bu sorular; doğru personelin nasıl alınacağı ve tutulacağı, çalışanların nasıl motive edileceği ve geliştirileceği, hangi yetenek, bilgi, uzmanlık ve davranışların değerlendirip ödüllendirildiğinin bilinmesi, başarı değerlendirmesine dayalı ücretin nasıl ödeneceği, diğer fayda ve kariyer yatırımları ile başarı değerlendirmesi yapılan iş süreçleri arasında bir bağ kurulmasının nasıl olacağı, başarı değerlendirmesi sonucunda yapılan eğitimlerin kuruma katkısının nasıl ölçüleceğidir⁽¹⁴⁾.

Bireysel başarı değerlendirmesinin, çalışanlarla işbirliğini artırmak, personelin hizmet sürecini ve bu sürecin sonuçlarını kontrol etmek ile çalışanların bilgi ve becerilerini sınıflandırmaktan oluşan başlıca üç amacı vardır⁽¹⁵⁾.

Personelin iş performansı hakkında bilgi edinmek bir taraftan insan kaynakları yönetimi alanında özlük hakları ve eğitim gibi konularda kararların alınmasında yardımcı olurken, diğer taraftan çalışanların objektif, sistematik ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi kurumlarda çalışma hayatını olumlu etkileyerek çalışanların motivasyon ve başarılarının artmasını sağlayacaktır.

14 CHINGOS, Peter T. (Editör) ve Diğerleri : **Paying For Performance**, A Guide To Compensation Management, John Wiley & Sons Inc., (New York, 2002), s. 2.

15 BİLGİN : a.g.m., s. 51.

Personelin kendinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik olan dinamik bir süreç olan başarı değerlendirmesinden beklentileri özetlemek gerekirse⁽¹⁶⁾:

- a) Personelin örgüte sağladığı katkıları ortaya koymak,
- b) Çalışanlardan ve kurumdan beklentilerin paylaşılması ve kurumun ve yapılan işlerin amaç, hedef ve standartlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlamak,
- c) Sürekli başarıya yönelik personeli motive etmek, iş performansları hakkında onlara geri bildirim sağlamak, düşük iş performansı olanlara öneriler sunmak,
- d) Personelin başarısına paralel olarak ücret ve ödül almasını sağlamak,
- e) Terfi ettirilecek personeli belirlemek, personel sayısının azaltılması ve görev değişikliklerini kolaylaştırmak, personel kararlarında gerçekçi dayanaklar sağlamak⁽¹⁷⁾,
- f) Personelin gerçek başarısını ortaya koymanın yanında ondan ne beklediğini de belirlemek, onlara yaptıkları işlerle ilgili geri bildirimde bulunmak suretiyle başarı motivasyonlarını artırmak,
- g) İnsan kaynaklarının planlamasının yapılabilmesi için veriler bulmak, düzeltici ve önleyici tedbirleri almak,

16 TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 217, 218.

17 Dick GROTE : **The Performance Appraisal Question and Answer Book** : A Survival Guide For Managers, AMACOM (American Management Association), (New York, 2002), s. 5, 6.

- h) Üst ile ast arasındaki etkileşimi güçlendirmek, değerleyici ve değerlendirilen arasındaki güvenin artmasını sağlamak.
- i) Kurumsal hedefleri oluşturmak ve ölçmek, bireysel ve kurumsal eğitim ihtiyacını ve gelişimini belirlemek, kurumun iş performansını geliştirmek.

4. Başarı Değerlendirmesinin Yararları

Başarı değerlendirme sisteminin çalışanlar, yöneticiler ve kurum için bazı yararları bulunmaktadır.

4.1. Çalışanlar İçin Yararları

Başarı değerlendirmesi sonucunda, kurum çalışanları üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve başarılarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler, olumlu yönleri ile geliştirilmesi gereken olumsuz yönlerini tanırlar. Kurumdaki görev ve sorumluluklarını daha iyi kavrar, başarılı olduklarına yönelik olumlu geri bildirim yoluyla iş tatmini ve kendine güven duygularını artırır.

4.2. Yöneticiler İçin Yararları

Yöneticiler başarı değerlendirmesi yoluyla çalışanlar ile aralarındaki iletişim ve ilişkilerini geliştirebilir, çalışanların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirleyebilir gerekli konularda onlara yardımcı olabilirler.

Yöneticiler çalışanları değerlendirirken kendilerinin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini de belirlerler, yönetsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri uygulayabilecekleri koşulları kazanırlar⁽¹⁸⁾.

Yöneticiler değerlendirme yaptıkları çalışanlarını yakından tanıdıkça, üst yönetim için vasıflı personeli tespit etme ve yetiştirme imkanını elde ederler. Böylece kurumlarda esnek bir hiyerarşik yapı oluşur ve yetki devri kolaylaşır.

4.3. Kurum İçin Yararları

Başarı değerlendirmesi yapılan kurumun etkinliğinde ve verimliliğinde artış olur. Böylece hizmet ve ürün kalitesi gelişir ve eğitim ihtiyacı olan alanlar belirlenir. İnsan kaynakları yönetimi açısından ise, planlama için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir, çalışanların eksik yönleri ve gelişme potansiyelleri daha doğru bir biçimde belirlenir. Başarı değerlemesi öncesinde kişiye verilen hedefler sayesinde organizasyonun amaçlarına ulaşması kolaylaşır.

5. Personel Değerlendirme Yöntemleri

Personel yönetiminde değerlendirmenin ana amacı, kurumun başarılı olabilmesi için personelin ortaya koyması gerekli iş performansının değerini belirlemektir. Her kurum, türüne ve yapısına göre, personeli değerlendirme sonuçlarından, hem personelin hem de kurumun gelişmesini ve verimliliği gerçekleştirecek bilgi ve yararlar sağlamayı amaçlamaktadır. Kurumsal etkililik ve verimlilikte en önemli etmenin, kurumu oluşturan çalışanların etkililik ve verimlilikleri olduğu biçimindeki görüş geniş kabul görmektedir. Kurumda

18 Cavide UYARGİL : **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 262, (İstanbul, 1994), s. 59.

her bir bireyin daha etkili ve verimli duruma gelmesi sayesinde kurum da etkililik ve verimlilik kazanır⁽¹⁹⁾.

Başarı değerlendirmede kullanılan yöntem, kurumların değerlendirme sistemleri içinde en önemli etkenlerden biridir. Ölçme yöntemi, yöneticilerin ücret ve terfi konularında alacakları kararlar için gerekli bilgileri sağlar. Başarı değerlendirme tekniği, ücret sistemi içinde can alıcı bir yer işgal etmektedir. İş değerlendirmesinin doğru ve objektif kriterler gözetilerek planlanıp, uygulamaya konulması, ücret sisteminin sorunsuz işlemesi için en önemli gereklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır²⁰.

Başarı değerlendirme sistemi organizasyon içinde çok yönlü iletişimi kurarak kişisel gelişimi sağlamalı, örgütsel gelişime katkıda bulunmalıdır. Başarı değerlendirmesi yönetim süreci temelinde, geçmiş iş performansının hedeflerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi ve geleceğe yönelik potansiyel iş performansının belirlenmesi faaliyetlerini kapsar⁽²¹⁾.

Bir kurumun kullandığı sistem onun faaliyet alanına, gereksinimlerine, personel özelliklerine ve kültürüne göre değişiklik gösterir. Bazı değerlendirme prosedürleri kurumsal başarı ölçütleri yerine kişisel başarı ölçütlerini esas alır. Bazıları da öznel yargıları bir yana bırakıp nesnel ölçütlerle ölçüm yapmayı yeğler. Başarı değerlendirmeleri genellikle iş tanımları esas alınarak yapılır ve çalışanların değerlendirme sonucundan ne elde edeceği göz önünde bulundurulur.

Yönetim yapısı içinde çalışma gruplarının öneminin arttığı ve artık üretim ve hizmet birimi olarak düşünölmeye başlandığı için, takım bazında da

19 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., a.g.e., s.17.

20 K. Ahmet SEVİMLİ : "İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi", <http://www.isguc.org/ahmet2.htm>, 27.11.2006.

21 ARSLAN : a.g.m., www.kalder.org.tr.

başarı değerlendirmeleri yapılmaktadır⁽²²⁾. Bu bağlamda, örgüt bazında değerlendirmeler yapıldığı ve bütünsel olarak kurumsal iş performansının değerlendirildiği de belirtilmelidir. Takım ya da örgüt performansı, daha çok başarıya dayalı ücretlendirme sisteminde kullanılmaktadır.

Başarı değerlendirme, geleneksel kamu yönetimi anlayışında olduğu gibi çağdaş kamu yönetimi yaklaşımlarında da kullanılmaktadır. Çağdaş kamu yönetimi anlayışları ile birlikte değerlendirmenin amaçları, içeriği, yöntemleri ve uygulanma biçimi büyük ölçüde değişmiştir. Başarı değerlendirme birçok kurum tarafından kullanılan bir uygulama olmasına karşın, ideal bir başarı değerlendirme sisteminin nasıl olması gerektiği konusunda henüz bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Başarı değerlendirme üzerinde yapılan ilk çalışmalar genellikle sistem kurma üzerinde durmuş, başarı değerlendirmenin çalışanların iş performansını doğru biçimde ölçen bir uygulama olması gerektiği varsayımı ile yola çıkılmıştır. Başarı değerlendirmeye test yaklaşımı olarak adlandırılan bu çalışmalarda, başarı değerlendirmenin en önemli amacının, çalışanların başarısını tam olarak ölçecek, güvenilir ve geçerli sistemler kurmak olduğu düşüncesi ile hareket edilmiştir⁽²³⁾.

5.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

Her çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından değerlendirilmesi anlayışına dayanan bu yöntemler günümüzde kamu ve özel kesimde oldukça geniş olarak uygulanmaktadır. Bu yöntemlerde yöneticiler, daha önce belirlenmiş olan standartlar ve ölçütler çerçevesinde çalışanların kişisel

22 Margaret J. PALMER : **Performans Değerlendirmeleri**, Çev.Doğan ŞAHİNLER, Rota Yayınları, (İstanbul, 1993), s.39.

23 Berrin ERDOĞAN : "Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı :27/2, (Kasım-1999), s. 77.

özellikleri de dikkate alınarak performansı ölçülmekte ve başarısı değerlendirilmektedir⁽²⁴⁾.

Geleneksel değerlendirme yöntemleri kurumsal hiyerarşiyi esas almakta ve çalışanı ve onun iş performansını en yakından tanıyan kişi olan ilk basamak yöneticisi, çalışanı değerlendirmektedir. Ancak böyle bir değerlendirmenin sakıncalarını gidermek için yöneticiler tarafından ortak değerlendirme yapılmasına, ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Uygulamada bazen birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından gerçekleştiği görülmekle birlikte bunların birbirleriyle iletişim kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları ve sayılarının da üçü geçmemesi daha doğru olur⁽²⁵⁾.

Değerlendirmede en önemli rol yine de ilk yöneticiye düştüğü için onun değerlendirmesinde daha dikkatli olması gerekmektedir. Kurumların çoğunda çalışanların ilk üstüyle olan hiyerarşik ve kişisel yakınlığı, değerlendirmenin ve geribildirim sağlamanın en etkin şekilde en yakın üst tarafından yapılması sonucunu ortaya koymuştur⁽²⁶⁾.

Geleneksel personel değerlendirme yöntemleri çalışanların işteki başarılarından çok kişiliklerini ölçmekte, gizlilik ilkesini benimsemekte, yıllık ve geçmiş değerlendirilmeye yönelik olmakta, değerlendirmeler genellikle astların en yakın amirleri tarafından yapılmakta ve formların tasarım biçimleri nedeniyle, değerlendirmede değerlendirmeyi yapanların kişilikleri ve kişisel değer yargıları ön plana çıkmaktadır⁽²⁷⁾.

24 Haldun ERSEN : **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi-Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, Sim Matbaacılık, (İstanbul, 1997), s.113.

25 Zeyyat SABUNCUOĞLU : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, (Bursa, 2000), s.166, 167.

26 UYARGIL: a.g.e., s. 31.

27 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., a.g.e., s. 21.

5.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi, personelin en yakın üstü tarafından değerlendirilmesi ilkesine dayandırılan oldukça eski ve yaygın bir biçimde kullanılan başarı değerlendirme tekniklerinden biridir. Bu yöntemde bazı başarı ölçütleri belirlenerek bu ölçütler puanlanır. Örneğin, kişinin yaptığı işin kalitesi, yenilik ve yaratıcılık düzeyi, çalışma azmi eğitim ve bilgi düzeyi vs. kriterler bir derecelendirmeye tabi tutulur⁽²⁸⁾. Bu yöntemin birkaç türü vardır. En yaygın olarak kullanılan türünde, çoğunlukla yılda bir kez olmak üzere, değerlendirmeyi yapan yönetici astından bir değerlendirme formu doldurmasını ister⁽²⁹⁾.

Bu formda, personelde bulunması gerekli nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar ya da pekiyi, iyi, orta, zayıf vb. sıfatlar ve bu sıfatların sayısal değerleri verilmiştir. Değerlendirme, yetkili üstün uygun gördüğü rakam ya da sıfatı işaretlemesi suretiyle yapılır. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri; değerlendirilecek niteliklerin karşısında bulunan ve işaretlenen sıfatların sayısal değerlerinin toplanması ile elde edilir. Toplam sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılarak her astın bir diğerine oranla ne derecede başarılı olduğu saptanır⁽³⁰⁾.

Grafik dereceleme yöntemi, herhangi bir kurumda bir hizmet grubunu oluşturan tüm personelin belirli bir özellik açısından genel olarak değerlendirmede kullanılabileceği gibi (Tablo: 1), her bir personelin belirli başarı faktörlerine göre değerlendirilmesini sağlayacak şekilde de

28 Coşkun Can AKTAN : **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, (İstanbul, 2003), s. 270.

29 Ülkü DİCLE : **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayın No :43, (Ankara, 1982), s. 42.

30 CANMAN : **Personelin Değerlendirilmesinde...**, a.g.e., s. 21-22.

düzenlenebilir. (Tablo: 2). Grafik dereceleme yönteminin iyi bir şekilde dizayn edilmesi ile çok yönlü analizlerin yapılması mümkündür⁽³¹⁾.

Tablo: 1-Genel Grafik Dereceleme Ölçeği

Personelin	:					
Değerlendirilen Özelliği	:					
Görev Yaptığı Bölüm	:					
Değerlendirmesini Yapan	:					
Değerlendirme Tarihi	:					
Personelin		Ölçüm				
Adı-Soyadı		Çok düşük	Düşük	Orta	İyi	Çok iyi
1-						
2-						

Tablo: 2 -Bireysel Grafik Dereceleme Ölçeği

Personelin	:				
Adı Soyadı	:				
Unvanı	:				
Bölümü	:				
Değerlendirmesini Yapan	:				
Değerlendirme Tarihi	:				
Değerlendirme Ölçütleri	Ölçüm				
	Çok düşük	Düşük	Orta	İyi	Çok iyi
İş bilgisi					
Üretilen hizmet/mal miktarı					
Üretimin kalitesi					
Birlikte çalışma yeteneği					
Yeni fikirler/Yaratıcılık					
Karar verme yeteneği					
Devamlılık					

31 İlhan ERDOĞAN : "İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri", İşletme Fakültesi Yayın No : 248, (İstanbul, 1991), s.178,179.

Grafik derecelendirme yöntemi, kullanılan formlar sayesinde personelin daha titiz değerlendirilmesine yardımcı olur. Bu yöntemin sakıncaları ise; değerlendirme formunda kullanılan personelin başarısına ilişkin sıfatların değerlendiricilere göre farklı algılanması, amirlerin astlarını değerlendirirken aşırılıktan kaçmaları ve personel değerlendirmede orta yolu seçmeleri nedeniyle personel farklılıklarının ortaya çıkmaması, amirlerin personeli değerlendirirken, onların ya çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalmaları olarak sayılabilir⁽³²⁾.

5.1.2. Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılarak değerlendirmeleri yapılır. Bu şekildeki değerlendirmelerde değişik karşılaştırma teknikleri kullanılmakla birlikte bunlar arasında en fazla sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemleri kullanılmaktadır⁽³³⁾.

Sıralama yönteminde çalışanlar birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Değerlendirici personeli ve iş performansını bir bütün olarak göz önünde bulundurur ve tüm karşılaştırma yapılan personel, işbirliği, davranış, kişisel yetenekler gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanır(Tablo: 3)⁽³⁴⁾.

İkili karşılaştırma tekniği ise, çalışanların daha düzenli bir biçimde birbirleriyle karşılaştırılmalarına ve bir sıralamaya tabi tutulmalarına olanak sağlayan bir tekniktir Bu değerlendirme tekniği, değerlendirilecek personelin

32 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., .a.g.e., s. 22.

33 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., .a.g.e., s. 22.

34 Dursun BİNGÖL : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, (İstanbul, 2003), s. 227.

diğer çalışanlarla tek tek karşılaştırılarak bir sıralama yapılmasını ve aynı karşılaştırmanın bütün personel için tekrarlanmasını gerektirmektedir⁽³⁵⁾.

Tablo: .3- Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Formu

Değerlendirme Yapanın Adı-Soyadı	
Bölüm	
Değerlendirme Tarihi	
Değerlendirilecek Personelin Adı-Soyadı	Başarı Gösterenleri
1-	Personel-A (Başarısı en yüksek)
2-	Personel-B(Başarısı orta)
3-	Personel-C (Başarısı düşük)

Çalışan sayısının fazla olduğu büyük kurumlarda bu yöntemle değerlendirme işleminin yapılması uzun zaman almakta ve değerlendiricilerin iş yoğunluğu artmaktadır⁽³⁶⁾. Diğer bir sakıncası ise sıralama içindeki iki çalışandan birinin diğerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesi sayılabilir.

5.1.3. Uygun Cümle Seçme Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirici, çeşitli tanımlayıcı cümlelerin oluşturduğu bir listeden çalışanların niteliklerini ve davranışlarını en iyi yansıtan cümleleri işaretleyerek iş performansını değerlendirir. Bu yöntemin en çok kullanılan iki türü, ağırlıklı cümle seçme yöntemi ve zorunlu seçim yöntemidir⁽³⁷⁾.

Ağırlıklı cümle seçme yönteminde, ölçek üzerindeki her cümle belirli bir değerle ağırlıklandırılmıştır. Değerlendiriciden, personelin nitelik ya da davranışlarını en iyi yansıtan cümleleri işaretlemesi istenir. İşaretleme

35 DİCLE : a.g.m., s. 48.

36 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., a.g.e. s. 23.

37 DİCLE : a.g.m., s. 49.

sonucunda işaretlenen cümlelerin değerleri göz önünde tutularak personelin toplam değerlendirme puanı hesaplanır. Bu yöntem, çalışanları her bir davranışı için ayrı ayrı değerlendirmeyi öngördüğünden, yararlı bulunmaktadır. Buna karşılık, bu yöntem değerlendirilecek her nitelik için ayrı bir cümle setine gereksinim gösterdiğinden, geliştirilmesi oldukça güç ve pahalı olduğu düşünülmektedir⁽³⁸⁾.

Zorunlu cümle seçme yönteminde ise, değerlendirme formu her biri dört cümleden oluşan çok sayıda dörtlüklerden oluşmaktadır. Her dörtlükteki cümlelerden iki tanesi olumlu iki tanesi de olumsuzdur. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmiştir. Amaç, değerlendiricilerin ön yargı ile değerlendirme yapmalarını engellemektir. Yapılan değerlendirmelerin puanlandırma işleri personel birimlerince yapılmaktadır. Değerlendiricilerden her dörtlükteki cümlelerden biri değerlendirilenin durumunu en çok, diğeri de en az uyan olmak üzere iki cümle işaretlemesi istenir. Gerçekte her dörtlükteki iki olumlu ve iki olumsuz cümlelerden yalnız birer tanesi işteki başarı ya da başarısızlığı göstermektedir. Cümleler okunduğunda bunlardan hangisinin olumlu, hangisinin olumsuz olduğu anlaşılmamaktadır. Bu yöntem, değerlendirilenleri değerlendiricilerin ön yargılarından uzak tuttuğundan yararlı görülmektedir. Ancak, hazırlanmasının çok güç ve çok zaman alıcı olması nedeniyle eleştirilmektedir⁽³⁹⁾.

5.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu teknik, istatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Bu yöntemde, çalışanların belirli yüzdeler içinde kümelenendirilmeleri öngörülmektedir. Başka bir deyişle, bu yöntemde yöneticiler değerlendirdikleri çalışanları önceden saptanmış yüzdeler çerçevesinde çeşitli başarı derecelerine dağıtmak zorundadırlar. Bu yöntem,

38 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., a.g.e. s. 23.

39 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., a.g.e., s. 23.

her örgütte çalışanların işlerindeki başarıları açısından normal bir dağılım gösterecekleri varsayımına dayandırılmakta olması nedeniyle eleştirilmektedir⁽⁴⁰⁾.

5.1.5. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem, çalışanların günlük normal çalışmalarının değerlendirmesinin yapılması yerine, çalışanların yaptığı olağanüstü olumlu ve olumsuz davranışların saptanarak, değerlendirmenin bunlara göre yapılması esasına dayanır. Bu yöntemde öncelikle başarı değerlendirme bölümü tarafından bir kritik olay performans geliştirme formu geliştirilir ve değerlendirme yapacak olanlara dağıtılır⁽⁴¹⁾. Bu yöntemde astını gözlemleyen yönetici onun yüksek iş performansını ya da düşük iş performansını belirleyen özgün davranışlarını kaydeder. Değerlendirmede kişilik özellikleri değil, personelin görevi ile ilgili davranışlar dikkate alındığından değerlendirilene açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem çalışanların başarı durumunu nesnel olarak göstermesi bakımından yararlı bulunmaktadır. Ancak, bu tekniğin sakıncası olarak personelin her davranışı gözlemlendiğinden bu durumun personeli rahatsız edeceği ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir⁽⁴²⁾.

5.1.6. Serbest Anlatım Yöntemi

Serbest anlatım tekniğinde, yöneticilerin sadece astları hakkında düşündüklerini düz bir kağıt üzerine yazmaları yeterli olmaktadır.

40 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., a.g.e., s. 23.

41 AKTAN : a.g.e., s.271.

42 Hikmet TİMUR : "İş Değerlendirmesinden Önce Yapılması Gerekli Çalışmalar", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.8, Sayı. : 1, 1990, s. 39.

Bu tekniğinin en büyük sakıncası, yazıların uzunluk ya da içerik yönünden birbirinden geniş farklılıklar gösterebilmesidir. Ayrıca, farklı değerlendiricilerden çıkan yazıların, kişilerin iş performansına ya da kişisel niteliklerine değişik açılardan yaklaşmış olabileceklerinden, birbirleriyle karşılaştırılması güç olmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmaya olanak kazandırmak üzere (grafik ölçek gibi) daha biçimsel nitelikte bir yöntem geliştirilmiştir⁽⁴³⁾. Bu yöntemin başarısı, değerlendiricilerin iyi birer gözlemci olmalarına ve yaptıkları bu gözlemlerini iyi bir biçimde ifade edebilmelerine bağlıdır⁽⁴⁴⁾.

5.2. Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel değerlendirme yaklaşımları, daha çok kişisel değerlendirmelere önem verirken, çağdaş yöntemler, geleneksel yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlendirmeyi bütün yönleriyle gerçek işlevlerine kavuşturmak amacıyla dizayn edilmiştir⁽⁴⁵⁾. Geleneksel yaklaşımın temelindeki varsayım, kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların personelin çalışmasına yansıtacağı ve onun performansını etkileyeceği düşünüldüğünden, kişiliği oluşturan özellikler önemli olmakta ve değerlendirme sistemlerinde bu özellikler dikkate alınmaktadır. Çağdaş yaklaşımlarda ise, çalışanların kişisel özelliklerinden ziyade iş performansları dikkate alınmaktadır⁽⁴⁶⁾.

Açıklık ve saydamlık ilkelerinin ön plana çıktığı çağdaş başarı değerlendirme yaklaşımında kıdem yerine liyakat kavramına öncelik verilmektedir. Çalışanlar sürekli olarak üstlerinin kendilerinden ne beklediklerine ve genel olarak kendileri hakkında kanılarının ne yönde olduğuna ilişkin sürekli bir bilgi alabilirlerse, bu onların gönüllülüğünü, işi

43 CANMAN : Çağdaş Personel..., a.g.e., s.156.

44 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., a.g.e., s. 24.

45 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., a.g.e., s. 28.

46 TUTUM : a.g.e., s. 154.

sahiplenmelerini ve iş başarıma isteklerini yükseltebilecektir⁽⁴⁷⁾. Başarı değerlendirmesinin açık bir biçimde yapılması, aynı zamanda değerlendirmenin bir cezalandırma aracı olarak değil, bir kişisel gelişme ve eğitim aracı olarak kullanılma olanaklarını da arttırmaktadır.

Çağdaş yaklaşımın temelini, bireyin kendisi değil, onun yapmış olduğu işin değerlendirmesi oluşturmaktadır. Değerlendirme dışa dönük değil örgütün içine dönüktür. Örgütün içinde geçen işle ilgili olaylar gözlenir. Değerlendirilecek olan iş-insan ya da yalnızca görev sırasındaki ast-üst ilişkisidir. Ast ile üst bir araya gelmek zorundadır. Üstün sorumluluğu, en az ast kadar önem kazanmıştır. Sistem katılımlı bir düzen getirmiştir⁽⁴⁸⁾. Bu modellerde temel olan, ast ile üstün bir araya gelerek, astın göstereceği çabanın ve ulaşmaya çalışacağı hedeflerin, örgütün hedeflerine uygun düşecek biçimde ortaya konması ve daha sonra ne ölçüde bu hedeflere varıldığıнын tartışılmasıdır.

Başarı değerlendirmesi yapılırken, beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak ve iş performanslarını geliştirmek temel hedefler arasında yer alır. Yöneticiden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan geleneksel başarı değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada son derece yetersiz kalmaktadır⁽⁴⁹⁾.

Uygulamada, bazı sektörlerde veya meslek dallarında personelin kişiliği ile işin özelliklerinin her ikisinin de farklı yönlerde önem arz etmesi geleneksel değerlendirme yöntemleri ile çağdaş değerlendirme yöntemlerinin karma biçimlerine rastlamasına yol açmıştır. Gelişmiş sistemler, çeşitli sektörler, meslekler ve iş kategorileri için geçerli olabilecek başarı değerlendirme ölçütlerini geliştirmeye çalışmışlardır.

47 DİCLE : a.g.m., s. 54.

48 CANMAN : Çağdaş Personel..., a.g.e., s.154.

49 ASLAN : a.g.m. , www.kalder.org.tr.

Çağdaş yöntemlerde; değerlendirme süreci ast ve üstün bir araya gelerek değerlendirme alanları, ölçütleri ve diğer ilgili hususları uzlaşmayla belirlerler. Her yıl sonunda ast ile üst bir araya gelip belirlenmiş amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler. Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden çok, personele amaçlarına ulaşılması yönünde yardımcı olur, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar. Süreç kişisel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşır.

Çağdaş değerlendirme modellerinin örgüte, yöneticilere ve çalışanlara sağladığı pek çok yarar vardır. Bu modeller, ast ile üst değerlendirmeye birlikte katıldıklarından aralarında iletişimin kurulmasına ve bu iletişimin devamını sağlamaya yardımcı olur. Değerlendirme süreci ile iş yapma süreci birlikte yürütüldüğü ve sürekli geribildirim sağlandığı için, daha etkin bir denetim sağlanabilmekte, hata yapma riski azalmakta; bireysel ve kurumsal hedeflere daha kolay ulaşılabilmekte ve sonuçta iş performansı artmaktadır. Ayrıca, personelin kişisel görev, yetki ve sorumluluk alanları katılımcı ve işlevsel bir biçimde belirlendiğinden ölçümleri de kolaylaşmaktadır.

Çağdaş değerlendirme modellerinde çok değişik yöntemler kullanılmaktadır. Amerikan Management Association tarafından 588 kurum üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, kurumların %85,9'u amaca yönelik değerlendirme modelini, %81,5'i serbest anlatım tekniğini, %79,4'ü kritik olay tekniğini, %64,8'i grafik dereceleme tekniğini, %56,4'ü sıralama tekniğini, %16,3'ü ikili karşılaştırma tekniğini ve %22,8'i ise zorunlu dağılım tekniğini kullanmaktadır⁽⁵⁰⁾. Bu sonuçlar göstermektedir ki, kurumlar tek bir yönetime bağlı kalmayıp, birden fazla tekniği bir arada kullanmaktadır.

Çağdaş yöntemlere yöneltilen eleştiriler arasında, ast ile üstün bir araya gelmesinin her zaman istenilen sonuçları vermediği, amaçların ve standartların birlikte saptanmasında üstlerin kendi bildikleri gibi hareket

50 Nesime ACAR : **İnsan Kaynakları Yönetimi-Geliştirilmesi**, Pegema Yayıncılık, (Ankara, 2000), s. 66.

ettikleri, kendi görüş ve düşüncelerini astlarına dayattıkları savunulmaktadır. Çağdaş yöntemlere yapılan eleştirilerden bir diğeri ise, bu yöntemlerin üstleri daima iyi niyetli, gayretli, ideal ve kusursuz kişiler olarak görmek istemesidir⁽⁵¹⁾. Çağdaş değerlendirme sistemleri, yöneticilerin ve tüm personelin iyi birer ast ve üst olmalarını gerektirmektedir.

5.2.1. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara göre yönetim, ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Bu yönetim şekli, kurumun amaçları ile kurum personelinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve personelle kurumu bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim düşüncesinin başarı değerlendirmesine uygulanmasından başka bir şey değildir. Bu değerlendirme yöntemi, ana çizgileriyle başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine, ölçülebilir, açık ve kesin, yapılabilir amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektedir⁽⁵²⁾.

Genel bir yönetim felsefesi olan amaçlara göre yönetim, bir kurumun çeşitli kademelerinde yer alan yöneticilerin kurumun temel amaçlarını birlikte belirlemelerini; kurum çalışanlarının sorumluluk alanlarının beklenen sonuçlar bakımından saptanmasını; saptanmış amaçların personelin başarısının değerlendirilmesinde birer ölçüt olarak kullanılmasını öngören bir süreç olarak, personelin başarı değerlendirmesinde de kullanılabilir⁽⁵³⁾.

Çağdaş değerlendirme yöntemlerinin özünü oluşturan amaçlara göre değerlendirme modeli, geleneksel değerlendirme tekniklerinde görülen sorunları en düşük düzeye indirmek, değerlendirmeyi daha nesnel ölçütlere

51 CANMAN : Çağdaş Personel..., a.g.e., s.154.

52 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., a.g.e., s. 28, 29.

53 AKTAN : a.g.e., s. 272.

dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlendirmede çalışanın işteki performansını ön planda tutmak, değerlendirme yönteminde değerlendiricilere de etkin bir görev vermek çabasıyla amaçlara yönelik düşünce akımlarından esinlenilerek geliştirilmiş bir yöntemdir⁽⁵⁴⁾. Amaçlara göre değerlendirme yönteminde en temel öge, amaçların saptanmasıdır.

5.2.2. Görüşme Yoluyla Değerlendirme Yöntemi

Bu modelde, geribildirim mekanizması değerlendirme sürecinin merkezine taşınmaktadır. Üstlerin astların iş performansına ilişkin bilgileri astlarıyla görüşerek, birlikte tartışarak değerlendirmeleri söz konusudur. Değerlendirme yönteminin başarısı için bu görüşme sırasında üstler, konuşmaktan çok dinlemeyi, gerekli ama farklı sorular sormayı bilmelidirler. Astlar hakkında önce olumsuz yorumlar ve eleştiriler yapılmalı, daha sonra olumlu yorumlara geçilmelidir⁽⁵⁵⁾.

5.2.3. Kişisel Değerlendirme Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde çalışanlar kendi kendilerini değerlendirmektedirler. Üstler tarafından verilen formlar çalışanlar tarafından doldurularak kendilerini değerlendirmeleri sağlanır. Bu şekildeki değerlendirme yöntemlerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasının nedeni, kişinin kendi çalışma ve performans düzeyini nasıl gördüğü hakkında bilgi edinilmesi ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunun saptanabilmesi ve çalışanların bireysel planlama yapmasını özendirmesidir⁽⁵⁶⁾.

54 TİMUR : a.g.m., s. 14.

55 Kamil U. BİLGİN : **Kamu Performans Yönetimi**-Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, TODAİE Yayınları No : 323, (Ankara, 2004), s. 59.

56 Dursun BİNGÖL : **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, (İstanbul, 1996), s. 222.

Yönetici, astı tarafından doldurulan form ile kendi yaptığı değerlendirme arasında karşılaştırma yaparak benzeyen veya farklı olan noktaları görme şansı elde eder. Farklı noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir. Ancak, araştırmalar göstermiştir ki, çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlemesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedir⁽⁵⁷⁾. Bu nedenle, personelin kendisini değerlendirmesi nedeniyle bu yöntemin güvenilirliğine genelde kuşkuyla bakılmaktadır.

Çalışanların başarı değerlendirmesi dönemsel hedeflere göre yapılan sistemlerde, hedefleri yöneticiler ve çalışanlar birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, çalışanların da katkısı istenebilir. Dönemsel iş performansının hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde çalışanların kendilerini değerlendirmesi kendi kişilik özelliklerine ya da çalışma davranışlarına yönelik olmayıp, yapılan iş, üretilen ürün ya da hizmetle ilgilidir⁽⁵⁸⁾.

5.2.4. İş Arkadaşlarınca Yapılan Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem, belli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde bulunan çalışanların birbirlerini değerlendirmesi temeline dayanır⁽⁵⁹⁾. Bu yöntem, personelin performansını en iyi şekilde değerlendirebilecek kişinin onunla beraber çalışan kişi olduğu düşüncesinden kaynaklanmıştır. Bu yöntemde, iş arkadaşları tarafından doldurulan formlar personelin en yakın üstleri tarafından gözden geçirildikten sonra kesin raporlar hazırlanır⁽⁶⁰⁾.

57 SABUNCUOĞLU : a.g.e., s. 167.

58 İsmet BARUTÇUGİL : **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, (İstanbul, 2002), s. 199.

59 BARUTÇUGİL : a.g.e. s. 199.

60 TİMUR : a.g.m., s. 14.

Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında düşüncelerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve sorumlu bir biçimde davranacaklardır. Bu durum daha verimli bir takım çalışması ortamı yaratabilir. İyi planlanmış bir süreçle çalışanlar arasındaki iletişim iyileştirilebilir.

Bu değerlendirme yönteminde kullanılan yöntemlerden biri de astların üstlerini değerlendirmesidir. Astlar değerlendirmelerinde yöneticiyi, ancak kendileri ile ilişkisi olduğu sürece ve bu ilişki esas olmak üzere değerlendirebilirler. Yöntemin başarısı, yöneticilerin astlardan gelecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine inanmalarına bağlıdır⁽⁶¹⁾.

5.2.5. Hizmetten Yararlananlar Tarafından Yapılan Değerlendirme Yöntemi

Hizmetten yararlananlar tarafından çalışanların değerlendirilmesi suretiyle, müşterinin amaçları ve bakış açısı, örgütün temel amaçlarıyla uyuşmasa da, hizmet kalitesi, müşteri duyarlılığı, tutum-davranış, bilgi-beceri yeterliliği gibi konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir. Düzenli aralıklarla yapılan mülakatların dışında, anketler, telefon görüşmeleri ve şikayet dilekçeleriyle yoluyla müşterilerden alınan bilgilerle yöneticiler ve diğer çalışanların başarı değerlendirmeleri yapılmaktadır⁽⁶²⁾. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, hizmetten yararlananlara yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi, hizmet alanların değerlendirmesine bir form aracılığıyla sunulur. Her ne kadar, hizmetten yararlananların amaçları örgütün amaçlarıyla tam olarak örtüşmese de, hizmetten yararlanarlardan sağlanan bilgiler personelin değerlendirilmesinde kullanabilir ve personelin görevde yükseltme, ücret artışı, eğitim

61 CANMAN : Çağdaş Personel..., a.g.e., s. 25.

62 BARUTÇUGİL : a.g.e., s. 201.

gereksinimlerinin belirlenmesi gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir⁽⁶³⁾.

Bu yöntemin yaralarından biri özel sektörde müşteri-işletme ilişkisinin bu yolla daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirilmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir. Benzer biçimde, kamu örgütleri ile hizmetten yararlanan yurttaşlar arasındaki müşteri odaklı bağ, hem demokrasiye katkı sağlayacak, hem de hizmetin kalitesini artıracaktır.

Kamusal faaliyetlerin sonuçlarıyla uyumlu bir başarı değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Bu çerçevede, kamu hizmetlerinden faydalananların ön plana çıkarılması ile belirlenecek hizmet sunumu standartları ve bunların sonuçlarına göre kamu görevlileri ile yapılacak performans sözleşmeleri kapsamında ilgililerin sorumlu tutulması önem taşımaktadır⁽⁶⁴⁾.

5.2.6. Değerlendirme Kurulu Tarafından Yapılan Değerlendirme Yöntemi

Yöneticileri ve yönetici adaylarının yönetim konusunda gelecekteki performans ve yetkinliklerini önceden belirlemek amacını taşıyan bu yaklaşım ilk kez II. Dünya savaşından önce Alman, İngiliz ve Amerikan ordularında kullanılmaya başlanmıştır. İşletmelerde ise 1950'li yıllardan sonra kullanılmaya başlanmıştır⁽⁶⁵⁾.

Bu modelde değerlendirme, kurumun personelden sorumlu birimi ve kurum dışından seçilecek konu uzmanlarından oluşan kurul tarafından

63 SABUNCUOĞLU : a.g.e., s. 168, 169.

64 Nevzat SAYGILIOĞLU, Selçuk ARI : **Etkin Devlet**, Sabancı Üniversitesi Yayını, (İstanbul, 2002), s. 282.

65 Cavide UYARGİL : "Terfi Kararlarında Değerleme Merkezi Yaklaşımı", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.14, Sayı : 2, s. 72-73.

yapılması öngörülmektedir. Bu uzmanlar kurulu, değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara veya belli durumlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim gereksiniminin gözlemlenmesi temel amaç olduğundan dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılması daha uygun olacaktır. Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme, pahalı bir yöntem olduğu için, çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır⁽⁶⁶⁾. Bununla birlikte, günümüzde bir çok örgütün üst düzey yöneticileri, yöneticilik görevlerine yükselterek birlikte çalışacakları kişilerin işbirliği yapabilecek kapasitede olup olmadıkları ve personelin, gelecekteki performans durumunun ne olabileceğine yönelik sorulara, uzmanlar kurullarında yanıt bulmaya çalışılmaktadırlar.

Değerlendirme kurulu, personelin hizmet içi eğitim ve işe alınması amacıyla da kullanılmaktadır. Kurul değişik yönetsel beceriyi ölçmeye yönelik testler kullanmaktadır. Değerlendirilenlerden, verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu bilgiler çerçevesinde karar almaları, yapılan işin sürecini; yani neyi nasıl, ne sıra ile yapmaları gerektiğini belirlemeleri ve başarılı bir biçimde işi tamamlamaları istenir. Kişilerin çabalarını gözlemleyen değerleyiciler değişik tekniklerle adayları değerlendirirler⁽⁶⁷⁾. Değerlendirme sonuçları ilgililere açık bir biçimde bildirilir.

5.2.7. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

360 derece değerlendirme yöntemi 1990'lı yıllarda, yöneticilerin iş performanslarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için, uygulanmaya başlayan bir yöntemdir. Bu metod daha sonra bütün düzeydeki çalışanlar için

66 CANMAN : Çağdaş Personel..., a.g.e., s. 31.

67 İsmail D. ATAAY : "Başarı Değerlemede Gelişmeler ve Sorunlar, Yönetim ve Yönetici Semineri", TÜSSİDE Yayınları, (İstanbul, 1988), s.137.

kullanılmaya başlanmıştır. 360 derece değerlendirme yönteminde değerlendirmeye ilişkin veriler birçok kaynaktan veya birçok değerlendirciden toplanır. Örneğin, bir yöneticinin başarı değerlendirmesinin yapılabilmesi için toplanan veriler, düşünceler ve gözlemler ona bağlı çalışanlardan, en yakın amirinden, meslektaşlarından hatta müşteriler veya hizmet sağlayıcılardan elde edilebilir. Bu yöntem kurumun başarısını artırmak açısından, çalışanların başarısının sadece çalışanların amirleri tarafından değil, değişik bakış açıları ve değişik katılımcılar dikkate alınarak çok yönlü olarak değerlendirdiği için mantıklı görünmektedir⁽⁶⁸⁾.

Bu değerlendirme modeli, başarı değerlendirme yöntemleri içinde çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışanların iş ilişkisi içinde olduğu değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. Çalışanın başarı değerlendirmesi yapılırken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak değerlendirme havuzu oluşturulur. Böylece başarı değerlendirmesinin çok yönlü olarak uygulanarak, değerlendirme amaçlarına mümkün mertebe yaklaşılması öngörülmektedir. Kurumlarda bu yaklaşımla başarı sisteminin oluşturulmasının avantajları şu şekilde sıralanabilir⁽⁶⁹⁾.

- a) Personelin performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geribildirim sağlar,
- b) Personel ile müşteriler arasındaki iletişim düzeyi ve ilişkiler hakkında bilgi verir,
- c) Kurum kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi doğrultusunda zemin hazırlar,

68 Robert BACAL : **The Managers Guide To Performance Reviews**, The McGraw-Hill Companies, (New York, 2004), s. 77, 78.

69 ASLAN : a.g.m., www.kalder.org.tr.

- d) Çok sayıda değerlendiriciye olanak verir, değerlendirmede objektifliği artırır,
- e) Personelin yaptığı işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının ortaya koyar,
- f) Yöneticiler personelin yetenekleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar,
- g) İşe göre personel yerine, personele göre iş koşullarının oluşturulmasına katkı sağlar.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, işin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi gibi yetenek alanlarında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir⁽⁷⁰⁾. 360 derece değerlendirme modeli, merkezinde kişi olmak üzere, kişiyle ilgili bütün iş bağlantılarından geribildirim almayı amaçlamaktadır. Her düzeydeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla 8 temel ölçüt doğrultusunda geliştirilen ölçütler envanteri geribildirim alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum tarafsızlığı artıracaktır.

Bu model, özellikle, takım anlayışına dayalı, gelişime yönelik ve güven verici bir iş ortamı olduğunda ve küçülme gibi önemli örgütsel değişikliklerin yaşanmadığı zamanlarda çok daha etkili olur ve başarıyla uygulanır.

Geleneksel değerlendirme sistemlerinde daha çok değerlendiricinin düşüncesi önemlidir. Bu durum çalışanın performansı hakkında özgün bir

70 Susan J. WELLS : "A New Road : Traveling Beyond 360-Degree Evaluation", HR Magazine, Sayı : 44, (September-1999), s. 23-32.

bilgi sağlamadığı gibi sorunlara da yol açabilmektedir. Gerçek sonuçlara varabilmek için çok yönlü bir değerlendirme sistemi gerekmektedir⁽⁷¹⁾. 360 derece değerlendirme modelinde en üst amirden en alt kademede çalışan personele kadar herkesin performansı değerlendirilmektedir.

5.2.8. Kıyaslama Yöntemi

Hizmet karşılaştırması olarak da nitelenen kıyaslama yöntemi (benchmarking), bir kurumun kendi performansını yükseltebilmek için diğer kurumlarla (dış kıyaslama) ya da kendi kurumu içerisindeki diğer birimlerle (iç kıyaslama) kendi uygulamalarının, süreçlerinin veya metotlarının karşılaştırılmasına yönelik sürekli bir ölçme ve analiz sürecini ifade etmektedir. Kıyaslamanın temel amacı, en iyi performansa sahip kurumları ya da birimleri bulmak, bunlar karşısında kendi performansını değerlendirmek, etkililik bakımından en iyi çözüm yolunu ve uygulamaları saptamak ve bunları kendi kurumuna aktararak performansını yükseltmektir. Kıyaslamanın temel amaçları, performans açığını saptama, en yüksek olası standardı belirleme, kendi sınıfının en iyisinden öğrenme, düşüncelerin sinerjisini yaratma ve başarı üzerine odaklanma olmaktadır⁽⁷²⁾.

Kamu sektöründe kıyaslamayı önemli bir araç haline getiren, öğrenme ve karşılaştırma öğeleri gibi iki önemli özelliği bünyesinde barındırmasıdır. Kıyaslama süreci, öğrenen organizasyonun sistemli gelişmesini içine alan daha kapsamlı bir modelin tamamlayıcı parçasıdır⁽⁷³⁾. Kıyaslama temelde, bir kurumun, sürekli ve bilinçli bir biçimde kendi hizmet alanında en başarılı olan kurumun belli faaliyetleri nasıl yaptığını araştırması, incelemesi, kendi metotlarıyla karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuçlara göre bir

71 Yaprak ÖZER : *İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar Ne Yalan Ama*, Hayat Yayınları, (İstanbul, 2001), s. 123.

72 John G. FİSHER : *Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır*, Çev. Mehmet Altaylı, Rota Yayınları, (İstanbul, 1998), s. 43.

73 Veysel EREN : "Kamu Yönetiminde Bir Rekabet Aracı Olarak Hizmet Karşılaştırması Yoluyla Yenilik ve Başarı Geliştirme", AİD, Sayı : 35/2, (Haziran 2002), s. 61-64.

uygulama planı geliştirerek daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma çabalarını anlatmaktadır.

Kamusal faaliyetlerin birçoğu karşılaştırma konusu yapılabilir. İşletmeler için söz konusu olan stratejik karşılaştırma, uygulama karşılaştırması ve yönetim karşılaştırması biçimindeki karşılaştırma, kamu kurumları için de kullanılabilir. Stratejik karşılaştırma, başarılı kurumların (özel ya da kamusal) izlediği stratejilerin ve temel unsurların incelenmesi ve karşılaştırmaya tabi tutulmasını ifade etmektedir. Uygulama karşılaştırması, maliyet unsuru olan her faaliyetin karşılaştırılmasını içermektedir. Yönetim karşılaştırması ise, yönetim fonksiyonları arasındaki karşılaştırmayı ifade etmektedir⁽⁷⁴⁾.

Kamu kesiminde kıyaslama, karşılaştırma nesnesinin saptanması, karşılaştırma grubunun tespiti, performans değerlendirmesi için büyüklük tespiti ve karşılaştırma partnerinin tespiti aşamalarından oluşan hazırlık süreci, bilgi kaynaklarının analizi, performans ve maliyet yetersizliklerinin incelenmesi, yetersizlik nedenlerinin analizi ve sonuçların etkileşimi aşamalarından oluşan analiz süreci ve yetersizliklerin giderilmesi için strateji ve hedef tanımlama, uygulama için aksiyon planının saptanması, uygulama planının hayata geçirilmesi ve uygulama sürecinin denetimi aşamalarından oluşan uygulama süreci olmak üzere üç süreçten oluşmaktadır⁽⁷⁵⁾.

6. İyi Bir Başarı Değerlendirme Sisteminin Taşınması Gereken Temel Özellikler

Kurumsal yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan başarı değerlendirme çalışmaları sonucunda ulaşılabilecek verilerin, güvenilir ve geçerliliği olan veriler olması gerekmektedir.

74 Tamer KOÇEL : **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basın Yayın Dağıtım, (İstanbul, 1999), s. 48.

75 EREN : a.g.m., s. 72.

Değerlendirme çalışmalarının doğru ölçülebilmesi, büyük ölçüde kullanılan değerlendirme yöntemlerinin geçerli ve güvenli olmasına bağlıdır. Kurumun başarı değerlendirme sonucundaki amaçları ne olursa olsun, değerlendirme çalışmalarının amacına ulaşabilmesi için değerlendirme sisteminin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir.

6.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik, başarı değerlendirme çalışmalarının taşınması gereken başlıca özelliklerden biridir. Güvenilirlik, farklı zamanlarda, değerlendirilenlerin performansında bir değişim olmadan bireysel başarı değerlendirmesi sonuçlarının değişmemesi durumunu ifade etmektedir. Değerlendirmede süreklilik olarak da düşünülen bu özellik, başka bir anlatımla, çalışanın performansında bir değişim olmadan, farklı zamanlarda aynı veya değişik değerlendiriciler tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarının da değişmemesi gerektiğini ifade etmektedir⁽⁷⁶⁾. Değerlendirme sonuçlarının hangi sınırlar içerisinde güvenilir olduğu, ölçümü yapanlar veya ölçüm sonucu bilgi elde edenlerce kavranmalıdır. Çalışanların özellik ve nitelikleri, dolayısıyla performansı zaman içerisinde değişebilir. Özellik ve niteliği değişmeyen çalışanların performanslarını farklı zamanlarda yaklaşık birimlerle ölçebilen sistemlerin güvenilirliği artmaktadır.

6.2. Geçerlilik

Başarı değerlendirme çalışmalarının geçerliliği, ölçüm sonunda elde edilen bilgilerin, başarının gerçek karşılığına yakınlığı olarak belirtilebilir. Örneğin, bir çalışana ilişkin başarı değerlendirmesi sonucunda elde edilen veriler, onun belirli bir dönemde uyguladığı performansının göstergesi olabilmelidir. Değerlendirme sonuçları hizmet kalitesi, eğitim beklentisi, zaman, kullanımı gibi bireysel çıktılarla ilgili olmalıdır. Geçerliliğin bir başka

76 ERDOĞAN : a.g.e., s. 221-223.

yönü de, değerlendirmenin kurumun amaçlarına uygun olması ve yöneticiler tarafından anlaşılır ve kullanılabilir olmasıdır.

Bir değerlendirme sisteminin geçerliliği çalışanların hizmet performansını doğru olarak değerlendirebilmesi ile mümkündür. Bu bağlamda, değerlendirme sisteminin geçerliliği, çalışanların performanslarını doğru olarak değerlendirebildiği ölçüde yüksek olacaktır. Değerlendirmede geçerliliği artırmanın en etkili yolu, değerlendirme kriterlerinin açık ve kesin biçimde tanımlanması ve bu tanımlara uygun değerlendirme araçlarının geliştirilmesidir.

6.3. Açıklık

Kurumda çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilebilecek ve kolay anlaşılabilir pratik değerlendirme sistemini uygulanması değerlendirme yoluyla istenen amaçlara ulaşılmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca, değerlendirme çalışmalarında kullanılan ölçütlerin de yöneticilerce kolay karşılaştırma yapılacak kadar açık, sade ve basit olması sistemin uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

6.4. Eşitlik

Çalışanlar, değerlendirmelerin objektif bir şekilde yapılacağına ve sonuçlarının da (özlük hakları, eğitim vb.) adil bir şekilde olacağına inandırılmalıdır. Çalışanların adil olarak görmedikleri bir değerlendirme yöntemini benimsemeleri kuşkusuz kolay olmayacaktır.

Yöneticiler, değerlendirme sisteminin oluşturulmasında uzun bir zaman ve çaba harcadıktan sonra, düşük performans gösteren çalışanlara, yüksek performans gösterenler arasında değerlendirme sonuçları

açısından bir fark olmadığını fark ettikleri zaman doğal olarak sisteme güven azalacağından sistem inandırıcılığını ve etkisini kaybedecektir.

7. Başarı Değerlendirmesinde Ortaya Çıkan Sorunlar

Başarı değerlendirmesinin yararları çoğunlukta olmakla birlikte insan kaynakları alanında başarı değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlar sistemin uygulanmasında tereddütlere ve aksaklılara yol açabilmektedir. Bu süreçte yaşanan sorunların bir kısmının, değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden ve önyargılardan oluştuğu, bir kısmının ise, değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklandığı görülmektedir⁽⁷⁷⁾.

Bir çok araştırmacı, başarı değerlendirmesi problemine tek ve basit bir çözüm arayışına girmenin boş olduğu konusunda birleşmişlerdir. Başta geleneksel başarı değerlendirme teknikleri olmak üzere, değerlendirme yöntemlerinden birçoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında nesnel ve önyargısız davranacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir⁽⁷⁸⁾. Kurumların yapabilecekleri en önemli aşama değişen ihtiyaçlara ve gelişmelere göre değerlendirme sistemlerini değiştirmeleri ve tarafsız bir sistem oluşturabilmeleridir.

Değerlendirmede kullanılan yöntemlerin değerlendirmeyi yapan amirlere çok fazla sorumluluk yüklemesi, yöntemlerde kullanılan ölçütlerin değişik oluşu, kimi kez değerlendirmeyi yapanın kişisel değer yargılarının önceden belirlenen objektif ölçütlere göre daha belirleyici olabilmesi, değerlendirme sonuçlarının personele duyurulmasında yaşanan tereddütler, kimi yöneticilerin yöntemlere ve bilgilenelemeye gerekli önemi vermeyişi, değerlendirmenin amir-memur arasında gerilime neden olması performans

77 Başar BAYAR.: "Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç", http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/766_9performans_direnc.pdf, 24.08.2006.

78 Fatma N. İPLİK : "Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Bunları Önleyebilecek Stratejilere İlişkin Öneriler", Human Resources, Sayı :9, (Temmuz-2004), s. 63.

değerlendirmenin sakıncalı yönleri arasında sayılmaktadır. Personelin performans değerlendirmesinin daha önce bahsedilen yararlarının sağlanması ancak bu sorunlara kalıcı çözümler bulmakla mümkün olabilecektir.

7.1. Sistem Sorunu

Başarı değerlendirme sürecinde uygulanan sistemde değerlendirme ölçütleri başarı ölçmesinde yetersiz kalıyor ve uygulaması zaman alıyorsa hem uygulayanlar hem de uygulananlar tarafından tepkiyle karşılanabilir⁽⁷⁹⁾. Bu durumda sistemin mevcut eksikliklerinin giderilmesi ya da yeni bir sistemin uygulanması gerekmektedir.

Başarı değerlendirme sistemlerinin etkin ve işlevsel bir biçimde hazırlanmaması, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, formda seçilen yöntemlerin değerlendiriciler tarafından anlaşılamaması gibi hatalar, başarı değerlendirme sisteminin noksanlılarından kaynaklanmaktadır.

7.2. Değerlendirici Sorunu

Başarı değerlendirme sürecine ortaya çıkan güven eksikliklerinin temel nedeni değerlendirici sorunudur. Değerlendirme çalışana en yakın üst amir veya amirler tarafından yapılmaktadır. Ancak, bu uygulamanın yararlı ve sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Yararlı yönü, amirin değerlendirilmesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle onu en iyi şekilde izleyebilecek olmasıdır. Sakıncalı yönü ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle, amirin, kişisel ilişkilerin, başka bir anlatımla sübjektif unsurların etkisi altında kalabileceği korkusudur⁽⁸⁰⁾. Değerlendiricinin nesnel olması, değerlendirilen

79 TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 223.

80 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., a.g.e., s.14.

çalışanın verimliliğini objektif ölçütlere göre değerlendirebilmesi gerekmektedir. Bu noktada, değerlendiricinin duygusal ve yanlı davranmasını önlemek en önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirtilen bu sakıncalar için bazı önlemler önerilmektedir. Değerlendirmeyi birkaç üste veya bir kurula yaptırmak bunlardan birisidir. Bir başkası da yapılan değerlendirme sonuçlarının şeffaf olmasıdır. Değerlendirme yapacak kişinin kararlarında bağımsız olmasını sağlamak ve değerlendirilen ile aralarında çatışma çıkmasını önlemek için sonuçların çalışandan gizlenmesinin en doğru yol olduğunu düşünenler bulunmakla birlikte, kanımızca, çalışanın hata ve eksikliklerini öğrenmesi ve bunları gidermek yönünde çaba göstermesinin performansı geliştirmek yönünde katkıda bulunacağı kanaati ağır basmalıdır.

Ayrıca değerlendiricilerin, bu konuyla ilgili olarak gerekli eğitimleri almamış olması, gözlemleme becerilerinin yetersiz olması, çalışanı sadece izleyebildikleri kadarıyla değerlendirmeleri ve performans değerlendirme faaliyetlerine fazla zaman ayırmak istememeleri gibi hususlar da çeşitli değerlendirme hatalarına neden olabilmektedir⁽⁸¹⁾.

7.3. Değerlenen Sorunu

Değerlenenden gelen sorunların en önemlisi çalışanların değerlendirme sistemini yeterince anlayamamasıdır. Değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için değerlendirilenlerin sistemi anlaması yanında sistemin adil olduğuna inanmaları gerekmektedir⁽⁸²⁾. Çalışanların değerlendirme sistemlerinin oluşumunda görev alarak ölçütlerin belirlenmesinde söz sahibi olmaları ve kendilerini değerlendirmelerinin istenmesi onların sistemi anlamalarını sağlayacak ve değerlendirmenin objektif olduğunun kabullenmelerine yol açacaktır.

81 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., a.g.e., s.14.

82 YÜKSEL : a.g.e., s. 186, 187.

8. Başarı Değerlendirmesinde Ortaya Çıkabilecek Sorunların Giderilmesi

Başarı değerlendirmesinde karşılaşılan sorunların en aza indirilmesi, değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin eğitime gereken önemin verilmesi, değerlendirme sisteminin uygulandığı kurumun yapısı, hizmet alanı, yönetici ve personel özelliklerinin mümkün olduğu ölçüde sisteme dahil edilmesi ile sağlanabilir. Değerlendirme sisteminde ortaya çıkabilecek sorunların giderilmesi ve hataların en aza indirilmesi sağlayacak stratejiler belirlenmesi gerekmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir.

- a) Her başarı kriteri veya değerlendirilen her süreç, sadece tek bir aktiviteyi içermelidir. Her başarı kriteri veya başarı süreci ayrı ayrı değerlendirilmeli ve değerlendirmeler doğrultusunda genel bir değerlendirme yapılmalıdır.
- b) Değerlendirme skalalarında, farklı algılamalara yol açmaması için, ortalama veya yaklaşık gibi ifadeler yer almamalıdır.
- c) Değerlendiriciler, çok sayıda çalışanın tümünü aynı zamanda değerlendirmemeli, değerlendirmelerin, belirli bir zaman dilimine yayılması sağlanmalıdır⁽⁸³⁾.
- d) Yöneticilerin değerlendirmede başarılı olabilmeleri için, yöneticilerin ve astların değerlendirme yöntemleri ve amaçları hakkında bilgi sahibi olmaları ve değerlendirme sürecini benimsemeleri gerekmektedir.

83 Başak BAYAR : a.g.m.

- e) Değerlendirme amacı ile zaman arasında bir nedensellik bağı kurularak değerlendirmenin hangi sürelerle ölçülebileceği tespit edilmelidir.

9. Başarı Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar

Hem kurumsal hem de başarı değerlendirme sisteminin özelliklerinden kaynaklanan etkenler nedeniyle, başarı değerlendirme sürecinde birçok hata yapılmaktadır. Bu hatalardan en yaygın olanları aşağıda yer almaktadır.

9.1. Halo Etkisi

Yönetici değerlediği personel hakkında değerlendirme öncesi olumlu veya olumsuz düşüncelere sahipse, bu düşünceler muhtemelen değerlemeye yansıyacaktır⁽⁸⁴⁾. Halo etkisi bir değerlendiricinin bir personeli, belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak diğer alanlarda da olduğundan yüksek göstermesidir⁽⁸⁵⁾. Bu durumun tersinin gerçekleşmesi halinde ise belirli iş alanlarında başarısız olan bir personel diğer alanlarda da başarısızmış gibi düşünülebilir. Bu gibi durumlarda değerlendirmecinin yanıltmış olacağı ya da kasıtlı olarak yanlış değerlendirmelere gitmiş olabileceği düşünülerek elde edilen sonuçlara pek güvenilmez ve değerlendirmenin tekrar gözden geçirilme ihtiyacı doğabilir⁽⁸⁶⁾. Halbuki değerlendirme objektif olmalı ve personelin yaptığı işi hedef almalıdır.

9.2. Merkezi Eğilim

Personel değerlendirilmesi yapılırken yöneticiler sorun oluşturacağı düşüncesiyle astlarını çok başarılı veya başarısız olarak değerlendirmek

84 TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 223.

85 Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI : **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, (Ankara, 2001), s.173.

86 SABUNCUOĞLU : a.g.e., s.190.

istememez⁽⁸⁷⁾. Büyük bir kesimi değerlendiren ve davranışları gözleme fırsatı olmayan değerleyiciler çok yüksek veya çok düşük seçeneklerden ziyade ölçeğin orta noktasını kullanmayı yani çalışanların büyük bir çoğunluğunu ortalama başarı aralığına yerleştirmeyi uygun bulurlar⁽⁸⁸⁾. Böylece merkezi eğilim hatası gündeme gelir. Sonuçta değerlendirilen personel ekseriyetle değerlendirme kâğıdının ortasında kümelenir ve bu tür değerlendirme ne personele ne de kuruma herhangi bir yarar sağlar.

9.3. Peşin Hükümlülük

Peşin hükümlü değerlemeciler değerlendirme yaparken objektif davranmak yerine değerlendirilenlerin cinsiyetine, dinine, siyasi düşüncesine, ırkına göre karar verirken peşin hükümlü olunabilmektedir⁽⁸⁹⁾. Genellikle değerlendirmeyi yapan yönetici değerlendirdiği kişiden çok onun yüksek pozisyonundan etkilenebilir veya değerlendirdiği kişinin kendine benzer davranışlar sergilemesi ve onunla birlikte bazı ortak değerleri paylaşması durumunda yüksek puanlar vererek değerlendirir veya bu durumların tersi olması halinde düşük puanlar verebilir⁽⁹⁰⁾.

9.4. Yakın Zaman Etkisi

Değerlendiricinin personelin yalnızca son zamanlardaki iş başarısını dikkate alması durumunda ortaya çıkar. Bu tür hata nedeniyle önceleri iyi çalışmaya başarısız olan ancak son dönemlerde çok iyi çalışan bir personel çok başarılı, önceki dönemlerde çok başarılı olan ancak son dönemlerde başarılı olmayan bir personel de çok başarısız olarak değerlendirilir⁽⁹¹⁾. Oysa değerlendirme bir bütündür ve bir önceki değerlendirmeden bu güne kadar

87 TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 223.

88 SABUNCUOĞLU : a.g.e., s. 190.

89 TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 224.

90 SABUNCUOĞLU : a.g.e., s.190, 191.

91 CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI : a.g.e., s. 174, 175.

olan bir zaman periyodunu kapsamalıdır⁽⁹²⁾. Ancak bu değerlendirme hatası türünde değerlendiriciler personelin son faaliyetlerinin üzerinde bıraktıkları izlenime göre karar vermek eğilimindedir.

92 TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 224.

İKİNCİ BÖLÜM

DEVLET MEMURLARININ BAŞARISININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Başarı değerlendirme süreci, gerek uygulanan yöntemler gerekse uyulması gereken kurallar bakımından, özel sektör kurumlarına göre kamu kurumlarında bazı farklılıklar göstermektedir. Kamu kurumlarında başarı değerlendirmesinde ilgili yasal mevzuata uyma zorunluluğu, bu konuda tüm kamu kurumlarında aynı uygulamaların görülmesine neden olmaktadır⁽⁹³⁾. Kamu kurumlarında personelin değerlendirilmesi sicil sistemi yoluyla yapılmaktadır.

Ülkemizde kamu görevlilerinin değerlendirilmesi, temelde kapalı ve gizli sicil sistemine dayanmaktadır. Gerçek anlamda iş değerlendirmesi ve bununla ilgili personel değerlendirmesi, işe en uygun, yeterli ve yetenekli personelin saptanması açısından personelin tam ve nesnel bir envanterinin çıkarılması amaçlamaktadır. Kamu personelinin değerlendirilmesinde başarıyı ölçecek nesnel ölçütler (zaman, nitelik, nicelik ve maliyet standartları) geliştirilmemiş olduğundan, personelin değerlendirilmesi yöneticilerin inisiyatifine kalmaktadır⁽⁹⁴⁾.

1. Sicil

Kamu yönetiminde personelin değerlendirilmesi, personelin görevindeki başarısı konusunda bir yargıya varmak demektir. Böylece personelin yetenekleri belirlenir, ilerleme, yükselme ve görevle ilişkisini

93 TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 225.

94 TODAİE : **Kamu Yönetimi Araştırması**, TODAİE Yayın No : 238, (Ankara, 1991), s. 201.

kesme kararları verilir. Kamu yönetiminde değerlendirme, sicil verme işlemiyle gerçekleştirilir⁽⁹⁵⁾.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre sicil Arapça ve genel olarak "resmi belgelerin tutulduğu kütük" (ana defter) anlamına gelen bir sözcüktür. Sözcüğün ikinci anlamı bir kurumda çalışan personelin işe ilişkin bilgilerinin işlendiği dosyadır. Birleşik fiil olarak kullanılıştta sicil vermek ise bir amirin kendisine bağlı personelin bir aşamaya gelmesinde yeterli olup olmadığını gereken makama bildirmesi anlamına gelir⁽⁹⁶⁾. Kamu personel sistemi içerisinde liyakat ve kariyer ilkesine uygun yönetiminin sağlanması sicil vermek yoluyla personel değerlendirilerek yapılmaktadır.

1.1. Sicilin Önemi

Kurumların verimli çalışması, nitelikli elemanların temin edilmesi, onların kurumda tutulması ve iyi eğitilmelerinin sağlanması ile mümkün olabilir. Kurum personeline ilgili ve bağlı oldukları düzenlemeler çerçevesinde mali, sosyal veya diğer özlük haklarının liyakat ilkesi doğrultusunda verilebilmesi için, çalışanların iş performanslarını, başarı ve başarısızlıklarını gösteren iyi bir değerlendirme sistemi ve bu sistemin ürettiği verilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Kamu kurumlarında sicil sisteminin iyi olması kamu görevlilerinin daima dikkatli çalışmasını sağlar, yöneticiyi de memurunu izlemeye zorlar. Memur ilk kez işe yerleştirildikten itibaren izlenmeli, daha sonra ortaya çıkabilecek yetenek ve eksiklikleri gözetilerek değerlendirme sisteminde esneklik sağlanmalı, sicil sistemiyle çalışan nitelikli memurların yararına hizmet edebilmelidir. Bugünkü uygulamalarda memurların geleceği ile ilgili

95 Birgül Ayman GÜLER : **Kamu Personeli-Sistem ve Yönetim**, İmge Kitabevi, (Ankara, 2005), s. 284, 285.

96 GÜLER : a.g.e., s. 285.

kararlar, kademe ve derece yükselmeleri aldığı sicillere göre yapılmaktadır⁽⁹⁷⁾.

Kamu kurumlarında personel değerlendirmesi çalışmalarında kullanılan sicil yöntemi aşağıdaki sonuçların elde edilmesini sağlamalıdır⁽⁹⁸⁾:

- Personelin çalışmasını nesnel bir şekilde değerlendirebilmelidir,
- Amirin personel hakkındaki gerçek düşüncesini yansıtmalıdır,
- Personelin eksikliklerini ve zayıf yönlerini gösterebilmeli, bunların düzeltilmesi ve giderilmesini sağlamalıdır,
- Personelin değerlendirilmesi, amirin astlarını ve kendisini tanımaya olanak sağlamalıdır,
- Değerlendirme sürecinden beklenen yararların sağlanabilmesi için, değerlendirme ölçütlerinin, değerlendirici ve değerlendiren özelliklerinin yanı sıra kurumca yürütülen hizmet özelliklerini de dikkate alması gerekir.
- Değerlendirme süreci nesnelliği sağlayabilmeli, personelin başarılı çalışmaları takdir edilirken veya başarısız çalışmalarına ilişkin ikazlar yapılırken, personeli motive edebilmelidir.

Sicil, kamu kurumlarında memurun kariyer sisteminde yükselmesinin yanı sıra memuriyetle ilişkisinin kesilmesine kadar ağır yaptırımların temeli olması nedeniyle son derece önemli bir araçtır. Üst üste iki yıl

97 TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 224.

98 TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 225.

olumsuz sicil alıp aynı durumun emrine verildiği yeni amirin değerlendirmesinde de olması, personelin memuriyetle ilişkisinin sona erdirilmesi sonucu yaratmaktadır. Bu nedenle sicil verme / değerlendirme yetkisinin dayanaklarını oluşturan kayıtlar ve diğer bilgiler özel önem taşır⁽⁹⁹⁾.

1.2. Sicil Doldurma İlkeleri

Memur hakkında doldurulan sicillerin güvenilir olabilmesi için amirinin sicil doldurabilecek derecede memur hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu yüzden sicilin memurun iş durumunu iyi bilen en yakın amir tarafından doldurulması gerekmektedir. Ancak, sicil doldurulurken taraflı davranışlara engel olmak için birinci sicil amiri yanında ve onun üstünde ikinci bir sicil amirine de gereksinim duyulmaktadır.

Sicil değerlendirmelerinin iyi bir şekilde yapabilmesi için, sicil amirlerinin sicil formlarını ve tanımları ile doldurma şeklini iyi bilmeleri, değerlendirilenlerin ise hangi özelliklerinin, tutum ve davranışlarının ve çalışmalarının değerlendirmeye tabi tutulduğunu iyi bilmeleri gerekir. Bunun için sicil amirleri ve değerlendirilenlerin gerekli eğitimi almaları sicil uygulamasından beklenen faydaları artırır.

Amir sicil doldururken, kişisel ilişkilerinin etkisinde kalmamalı, sicilini doldurduğu memurun yaş, kıdem, unvan, özlük hakları gibi hususlarını dikkate almamalı, memurun niteliklerini, olumlu ve olumsuz yönlerini ayrı ayrı gözeterek tüm yılı kapsayacak şekilde değerlendirmelidir. ABD'de Hoover Komisyonunun 1955 tarihinde verdiği ve etkileri halâ devam eden ve önerileri çok olumlu bulunan bir raporuna göre, sicil fişi Amerika'da %98 oranında iyi olarak doldurulmaktadır. Sadece %2 oranında personel zayıf

99 GÜLER : a.g.e., s. 287.

olarak değerlendirilmiştir. Bu durumda memurların gerçek başarı derecesini saptamak olanaksızdır. Ülkemiz uygulamasında da siciller memurlar tarafından ya korkutma ve yıldırma aracı ya da her yıl tekrarlanan mutad bir işlem olarak değerlendirilmektedir⁽¹⁰⁰⁾.

1.3. Sicil Formları

Sicil formları gerek değerlendiriciler gerekse değerlendirilenler tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde basit olmalı, içindeki bilgiler personelin atanmasında, yükselmesinde yer değiştirmesinde, görevden uzaklaştırılmasında ve eğitiminde yol gösterici özellikte olmalıdır.

Her memurun değerlendirilmesinin doğru olarak yapılabilmesi için, sicil formunda, memurun unvanı, yönetim kademesindeki yeri, görevli olduğu hizmet alanları dikkate alınmalı ve bu yönde gerekli sorulara yer verilmelidir.

Sicil formlarında genellikle nesnel yanıtlara olanak verecek sorular yer almalı görevle ilgisi olmayan ve keyfi takdirlere yer veren sorular formda yer almamalıdır. Sicil formlarında, işin niceliği ve niteliğine göre işte gösterilen başarı, öğrenme yeteneği, yaratıcılık gibi zihni nitelikler, yöneticilik yeteneği, dürüstlük, girişim yeteneği ve izleme fikri gibi kişilikle ilgili nitelikler, gelişme ve ilerleme olanakları gibi unsurlar dikkate alınmalı bu unsurlara ilişkin sorulara sicil formlarında yer verilmelidir.

Genel olarak her kurumu ve her personeli kapsamamakla birlikte sicil formlarında yer alması gereken ortak noktalar şunlardır⁽¹⁰¹⁾:

100 TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 225.

101 TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 227-229.

- i) Memurun adı soyadı, sicil numarası, doğum yeri ve tarihi, medeni hali, çalıştığı servis ve görevi, aylık derecesi, sicil amirlerinin isim ve görevleri, bulunduğu görevler gibi memurun kişisel dosyası ile ilgili kayıtların yazıldığı, *memurun kişisel özellikleri ve memuriyet kayıtları ile ilgili kısım,*
- ii) Memurun kişiliği, verim yeteneği ve görevini yapma biçimi ile ilgili olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilen, *memurun çalışmaları ve yeterliliği ile ilgili kısım,*
- iii) Amirin, memurun çalışmasını, görevini nasıl yaptığını, görevinin ehli olup olmadığını çok iyi, iyi, orta, zayıf gibi derecelendirerek kanısını belirttiği ve memurun yer değiştirmesinin gerekip gerekmediğini açıkladığı, *memurun yeterlik derecesinin genel olarak saptanması ile ilgili kısım,*
- iv) Memurun bulunduğu sınıftan, daha üst göreve yükselmeye yeterli olup olmadığı belirten "Üst görevi çok iyi, iyi, orta derecede yapar" veya "üst göreve yeterli değildir" gibi amirin kanılarının belirtildiği, *memurun üst görevlere yeterliği ile ilgili kısım,*
- v) Memur değerlendirmesinde nesnelliği sağlamak üzere, memurun tek bir sicil amiri tarafından değerlendirmesi yerine ikinci derece veya üçüncü derece amirler tarafından da değerlendirilmesinin sağlandığı, *üst sicil amirleri ile ilgili kısım.*

1.4. Sicil Formları Doldurma Yöntemleri

Sicil formları doldurulurken çeşitli usuller uygulanabilir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir⁽¹⁰²⁾.

- a) **Kompozisyon Biçiminde Sicil:** Bu yöntemle sicil doldurmada, sicil amiri hiçbir form veya şekil ile bağlı olmaksızın memur hakkındaki düşünce ve görüşlerini bir yazı ile açıklar. Amir bir tür kanaat raporu niteliğinde memuru serbestçe anlatır. Bu yöntem, amirin memuru her yönüyle açıklama olanağı olmasına karşın zaman alıcıdır ve analize imkan vermez.
- b) **Soruları Kapsayan ve Karşısında Cevap Sütunu Boş Olan Siciller:** Bu yöntemde siciller, standart cevap biçimleri kullanılmaksızın her amirin değişik biçim ve usullerde cevap vermesi suretiyle doldurulur.
- c) **Soru ve Seçimlik Cevaplar Kapsayan Siciller:** Bu yöntemde cevap bölümünde zayıf, orta, iyi, pekiyi gibi değerlendirme derecelerini içeren cevaplar vardır. Amir, tercih ettiği cevap sütunundaki kareye bir çarpı işareti koyarak memur hakkındaki görüşünü belirtir.
- d) **Soru ve Cevap Sütununun Rakam veya Puan Üzerine Dayandığı Siciller:** Her soruya ayrı not verilerek bunların toplamına göre memur olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilir.

102 TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 229.

2. Devlet Memurlarının Başarısının Değerlendirilmesi

Devlet Memurlarının değerlendirmesinin temel özelliği, "kişilik" ve "kişisel yeterlik" temelinde yapılmasıdır. Bir başka deyişle, mevcut sicil sistemi iş odaklı değildir, personelin iş performansını ölçme amacı taşımaz. Sicil sistemindeki kişilik değerlendirmesinde yalnızca hizmet sırasında sergilenen özellikler değil, hizmet dışındaki davranış özellikleri de göz önünde bulundurulur. Kullanılan ölçütler 1839 tarihli Tanzimat reformları dalgasından başlayan ve 1876 başlangıçlı Hamidiye Islahatı'nda yazılı kurala dönüşen ölçütlerdir. Temeli 1879'da atılan değerlendirme sistemi, o tarihte memura bir soru varakasıyla başlamıştır. Bu varaka(yazılı kâğıt), daha sonra özlük dosyası - sicil dosyası olarak adlandırılan araçların temeli olmuştur⁽¹⁰³⁾.

Devlet memurlarının başarı değerlendirmesi yani sicilleri, 657 Sayılı Kanunun 109-121 inci maddeleri ile 8/9/1986 tarihli ve 86/10985 sayılı BKK ile 18/10/1986 tarihli ve 19255 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği” ile düzenlenmiştir

Her memurun bir sicilinin tutulması gerektiği ve bu sicilde ne gibi bilgilerin bulunacağı memurlarla ilgili yasalar ve diğer ilgili mevzuatta belirtilmiştir. Bütün memurların, aynı örnek üzerine sicillerinin düzenlenmesi ve gerektiğinde sicil örneklerinin kendilerine verilmesi gerektiğine işaret edilmiştir. Memurun sicil kayıtlarında adı, soyadı, baba ve ana adı, doğduğu tarih ve yer, öğrenim derecesi ve diğer öğrenimleri, evli veya bekar olduğu, bakmakla yükümlü olduğu kimseler, aldığı ödüller ve cezalar, bulunduğu memuriyetler, eserleri, malları, sağlık durumu, ikametgâhı, memurluğu dışında diğer fahri hizmetleri gibi bilgiler bulunmaktadır. Bu bilgileri içine alan sicil kayıtları ilgililerin bilgisine açıktır. Diğer taraftan sicil formlarının kapsadığı bilgiler gizlidir. Bunlar sicil cüzdanına kayıt edilmezler ve ayrı bir dosyaya konulurlar.

103 GÜLER : a.g.e., s. 288, 289.

2.1. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu

14/07/1965 tarihli ve 657 sayılı “Devlet Memurları Kanunu” Devlet memurları ile ilgili sistematik bir düzenleme getirmiştir. Kanun, daha önceki düzenlemelerde olduğu gibi, memurların değerlendirmelerinin sicil yoluyla yapılacağını öngörmüştür. 657 sayılı Kanunla, “Tezkiye” ifadesi yerine “Sicil”; “Tezkiye Varakası” terimi yerine ise, “Sicil Raporu” kullanılmıştır⁽¹⁰⁴⁾.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu Devlet memurlarının işe alınması, yükseltilmesi, disiplin ve mali ve sosyal hakları ile ilgili düzenlemeler yapmakla birlikte, başarı değerlendirmesine ilişkin doğrudan bir sistem düzenlemesine yer vermemiştir. Kanunun bazı maddelerinde Devlet memurlarının ilerleme ve yükselmeleri ile ödüllendirilmelerine ilişkin hükümlere yer verilmiştir.

Devlet memurları kurumlarınca tutulacak memur kütüğüne kaydolunurlar. Her memura bir numara verilir. Her memur için bir memur cüzdanı düzenlenir ve bir özlük dosyası tutulur(md. 109). Bu düzenlemeler uyarınca, Devlet memurları için çalıştıkları kurum tarafından bir memur kütüğünün tutulması ve memurların bu kütüğe kaydolması, her memura bir numara verilmesi ve cüzdan düzenlenmesi ile özlük dosyası tutulması öngörülmüştür

Her Devlet memurunun bir sicil dosyası bulunmaktadır. Sicil amirleri tarafından düzenlenecek sicil raporları ile varsa müfettişler tarafından verilen denetleme raporları ve memurların mal beyannameleri sicil dosyalarına konulmaktadır(md. 110) hükmü ile memurlara verilen raporlar ile verdikleri mal beyanlarının konulacağı bir sicil dosyasının düzenlenmesi amaçlanmıştır.

104 Nuri TORTOP : “Devlet Memurları Kanununa Göre Memurların Değerlendirilmesi ve İntibaklar”, Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi Dergisi, C. 3, Sayı :.1, 1971, s. 247.

Devlet memurlarının ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanak olarak kullanılacaktır(md. 111). Böylece, Devlet memurlarının ilerleme, yükselme, emekliye ayırma veya ilişkilerinin kesilmesinde sicil dosyaları başlıca dayanak olacaktır.

Devlet memurlarına sicil raporu vermeye yetkili sicil amirleri, kurumlarınca, Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü alınmak suretiyle 657 sayılı Kanunun 121 inci maddede öngörülen yönetmeliğe uygun olarak çıkarılacak özel yönetmeliklerde belirlenecektir. Kurumların taşra teşkilatlarında bulunan memurların sicilleri vali ve kaymakamlar tarafından verilecektir(md. 112).

Sicil amirleri, belli zamanlarda düzenleyecekleri sicil raporlarında, memurların liyakat derecesini not esasına göre kıymetlendirerek tespit edeceklerdir(md. 113). Bu düzenleme ile sicil raporları memurların liyakat derecesinin belirtilmesinde yeni bir sistem getirmektedir. Şimdiye kadar siciller iyi, orta ve zayıf şeklinde doldurulurken, kanunun uygulanması ile not esasına geçilmesi öngörülmüştür⁽¹⁰⁵⁾. Sicil raporları 100 tam not üzerinden değerlendirilerek doldurulmaktadır.

Sicil amirleri maiyetlerindeki memurların sicil raporları ile birlikte, bunların genel durum ve davranışları bakımından da olumlu ve olumsuz nitelikleri, kusur ve eksiklikleri hakkında mütalaalarını bildireceklerdir(md. 115). Bu hüküm ile sicil raporları ile birlikte amirin memur hakkındaki görüşlerinin de bildirilmesi istenmiş ve amirlerin değerlendirmelerini gerekçeli olarak objektif bir şekilde yapması amaçlanmıştır.

105 TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 234.

657 sayılı Kanunun “Değerlendirme Kurulları” başlıklı 16 ncı maddesi 9.11.1984 tarihli ve 243 sayılı KHK’nin Resmi Gazete’de yayımlanma tarihi olan 12.02.2005 tarihinden itibaren yürürlükten kaldırılmıştır. Bu itibarla memurların olumsuz sicile ilişkin itirazlarını inceleyen ve bu konuda karar veren, atamaya yetkili amir olmaktadır⁽¹⁰⁶⁾.

Devlet memurlarının yetersizlikleri halinde sicil raporlarında yazılı bulunan kusur ve eksiklikleri, uyarılmaları bakımından, gizli bir yazı ile atamaya yetkili sicil amirleri tarafından kendilerine bildirilmesi öngörülmüştür(md. 117). Bu hüküm ile yetersiz sicil alan memurların kusurları ve eksiklikleri gizli bir yazı ile atamaya yetkili sicil amirleri tarafından kendilerine bildirilmesi öngörülmüş, bu suretle yetersiz sicil alma halinde sicilin ilgiliye uyarma yoluyla kabul edilerek açıklık sistemine yer verilmiştir.

117 nci maddeye göre kendisine tebligat yapılan Devlet memurları, buna karşı tebliğ tarihinden itibaren en çok bir ay içinde aynı amirlere itiraz edebilirler. Atamaya yetkili amirler itirazla ilgili kararlarını iki ay içinde ilgiliye yazı ile bildirilmesi yoluyla yetersiz sicil alan memurlara itiraz hakkı verilmiştir(md. 118).

Sicil raporlarındaki sicil notu ortalaması 100 üzerinden 60 ve daha yukarı olanlar olumlu sicil almış sayılmakta, sicil raporlarındaki sicil notu ortalaması 60 in altında olanlar ise olumsuz sicil almış sayılmaktadır. Sicil amirleri hakkında, daha üst amirlerce düzenlenecek sicil raporlarında, maiyetlerinde çalışan memurların sicil notu takdirindeki başarı dereceleri göz önünde bulundurulmaktadır(md. 119). Bu düzenleme ile memurların başarılı ve başarısız sayılacakları sicil notları belirlenmiş, sicil amirlerinin sicil raporlarında astlarına vermiş oldukları sicil notlarının dikkate alınacağı belirtilerek değerlendirmede objektiflik sağlanması amaçlanmıştır.

106 Doğan CANMAN : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara-2000, s.180.

İki defa üst üste olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine atanırlar, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığı Kanununun emeklilikle ilgili hükümleri uygulanır(md. 120). Bu hüküm ile başarı değerlendirilmesi sonucunda olumsuz iş performansı ortaya koyan memurlara sicil raporlarına başvurularak yaptırım uygulanması ve memuriyetle ilişkisi kesilmesi hedeflenmiştir.

Aynı kanunun 64 üncü maddesinin birinci fıkrasında “o yıl içinde olumlu sicil almış bulunmak” kademe ilerlemesinin koşullarından biri olarak belirtilmiş, 68 inci maddesinde de derece yükselmesi koşullarından biri “sicil bakımından üst derecelere yükselebilecek nitelikte bulunulduğunun saptanmış olması” olarak hükme bağlanmıştır. 64 üncü maddesinin ikinci fıkrası ile de, devlet memurlarından 6 yıllık sicil notu ortalaması 90 ve daha yukarı olanların aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulaması getirilmiştir.

Görüldüğü üzere, 657 sayılı Kanunda memurların değerlendirilme yöntemlerinden biri olan sicil, derece ve kademe ilerlemesi açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla memurun değerlendirilmesi ile kademe/derece ilerlemelerinden kaynaklanan ücret artışı arasında dolaylı da olsa bir bağ kurmak mümkündür. Ancak kademe ilerlemesi ve derece yükselmelerine bağlı olarak ücret artışlarının Devlet memurlarının ücret rejiminde yapılan değişiklikler ve yeni ücret unsurlarının eklenmesi nedeniyle toplam ücret içinde çok düşük kalması başarı değerlendirmesinin amaç ve fonksiyonu ile çelişmektedir.

657 sayılı Kanunun çizdiği çerçeve içinde memurlara yönelik olarak maddi olmayan teşvik unsurları da yer almaktadır. Bu husus Kanunun 122 nci maddesinde “Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve

kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir.” ifadesi bulunmaktadır. Ancak bu düzenleme ile de başarının ne şekilde değerlendirileceğine ilişkin esaslar belirlenmemektedir.

Anılan Kanunun 123 üncü maddesi ile sistemde başarı ile ödül arasında da bir bağ kurulmaktadır. Söz konusu maddede; “Bağlı bulundukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen Devlet memurlarına bağlı veya ilgili Bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylıkları tutarını, Emniyet Hizmetleri Sınıfına dahil memurlarla Maliye ve Gümrük Bakanlığında Gümrük işlerinde görevli memurlara iki aylıkları tutarını aşmamak üzere ödül verilebilir. Bunlardan uygun görülenlere ilgili Bakanın teklifi ve Başbakanın tasvibi ile bir aylıkları tutarında daha ödeme yapılabilir.

Bu maddeye göre bir mali yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki serbest kadro mevcudunun binde onundan, Maliye ve Gümrük Bakanlığına tahsis edilmiş serbest kadrolar ile Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı ve Emniyet Hizmetleri Sınıfına dahil kadrolar için binde yirmisinden fazla olamaz.” hükmü yer almaktadır. Görüldüğü üzere, belirli bir başarı gösterildikten sonra memurun amiri tarafından kendisine ödül verilmesi takdir edilebilmektedir. Ancak bu düzenleme de memurun çalışma performansının sürekli olarak değerlendirilmesi sürecini içermediği için başarıya dayalı ücretlendirme uygulamaları arasında sayılmamaktadır.

2.2. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun “Sicil yönetmeliği” başlıklı 121 inci maddesinde “Devlet memurunun mesleki ehliyetinin tesbiti amacı ile sicilinde bulunacak bilgiler, ayrılış sicilinin verileceği haller, sicil raporlarının şekli, taşıyacağı sorular, düzenleme zamanı, uygulanacak not usulü ve bunların derecelendirilmesi, muhafaza ile görevli makamlara dair esaslar ile

itiraz ve bunu inceleyecek merciler; vali ve kaymakamların hangi memurların birinci, ikinci ve üçüncü sicil amirleri olduğu, hangi memurlar hakkında da ek sicil raporu verecekleri ve diğer hususlar genel yönetmelikle düzenlenir.” hükmü yer almaktadır.

Bu hükmün öngördüğü Sicil Yönetmeliği Bakanlar Kurulunca 1978 yılı sonunda kabul edilmiş ve Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Ancak daha sonra yürürlüğü bir yıl ertelenmiş ve bir yıl sonra da Bakanlar Kurulu kararı ile tamamen yürürlükten kaldırılmıştır. Devlet Memurları Kanununun öngördüğü sicil yönetmeliğinin 1986 yılına kadar yürürlüğe konulmaması yüzünden bu yılın sonuna kadar sicille ilgili eski uygulamalara devam edilmiştir. Kanunun anılan hükmü uyarınca, 08/09/1986 tarihli ve 86/10985 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği esas olarak, devlet memurunun mesleki ehliyetinin tespiti için sicilinde bulunacak bilgileri, sicil raporunun şeklini, taşıyacağı soruları, sicil raporlarının doldurulmasında uygulanacak not usulünü, notların derecelendirilmesini düzenlemektedir. Halen yürürlükte olan bu yönetmeliğin ayrıntıları aşağıda yer almaktadır.

➤ **Memur Kütüğü, Cüzdanı, Özlük Dosyası**

Kamu kurumlarına memur olarak atananlar kurumlarca tutulan memur kütüklerine kaydedilecek ve bu bölümüne, memurun adı, soyadı, cinsiyeti, doğum tarihi ve yeri, öğrenimi, kadrosu, işe başlama ve işten ayrılma tarihi ve sebebinin kaydedilerek her memura ayrı bir numara verilecektir(md. 4).

Her memura kimlik belgesi olarak kullanılmak üzere memur cüzdanı verilecek ve bu cüzdanda memurun adı, soyadı, doğum yeri, doğum tarihi ve görevi belirtilecektir(md. 5).

Her memur için kurumlarınca bir özlük dosyası düzenlenecek ve bu dosyada memurun adı ve soyadı, kütük sıra numarası, doğum yeri ve tarihi,

cinsiyeti, medeni hali, nüfus hüviyeti cüzdanı ile öğrenim belgesinin dairece tasdik edilmiş suretleri, bakmakla yükümlü olduğu kimseler, öğrenim durumu, bildiği yabancı diller ve derecesi, yaptığı lisansüstü eğitimi, staj ve incelemeleri, sınıfı, derece ve kademesi, mecburi hizmetleri, askerlik durumu, adaylık ve asli memurluğa atanma ve işe başlama tarihi, derece ve kademe ilerlemeleri, imtihan başarı dereceleri, sınıf ve yer değişiklikleri, hizmet içi eğitim durumu, siciline işaretlenmek üzere kendisi tarafından verilen yayın ve eserleri, aldığı takdirname ve ödüller, hakkında yapılan disiplin soruşturmalarına dair evrak ve verilen disiplin cezaları, herhangi bir suçtan dolayı hakkında dava açılmış ise hükümlülük (affedilmiş olsalar bile) men'i muhakeme veya beraat kararı; sağlık durumuna, görevden uzaklaştırma, yaptığı fahri hizmetler, aldığı izinlere ait bilgi ve belgeler ile memurluğa alınırken istenen diğer belgeler bulunacaktır(md. 6).

➤ **Sicil dosyası ve önemi,**

Her Devlet memurunun bir sicil dosyası bulunacak, bu dosyada sicil amirlerince düzenlenen gizli sicil raporları ile varsa müfettişler tarafından verilen denetleme raporları, mal beyannameleri, vali ve kaymakamlarca düzenlenen ek sicil raporları konulacaktır(md. 7).

Devlet memurlarının ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanak olarak kabul edilecek ve kurum değiştiren memurların özlük ve sicil dosyaları yeni kurumlarına eksiksiz olarak gönderilecektir(md. 10).

➤ **Sicil amirleri ve sicil raporlarının doldurma zaman ve süresi**

Sicil amirleri, 657 sayılı Kanununun 112 nci maddesi uyarınca yürürlüğe konulacak yönetmeliklerle belirlenecektir(md. 11).

Sicil raporlarının her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulacak ve en geç 31 Aralık gününe kadar bunları muhafaza ile görevli makamlara teslim edilecek, bu raporları geç teslim edenler hakkında idari soruşturma açılacaktır. Aday memurların sicil raporları işe başladıkları tarihi takip eden birinci yılın dolmasından sonraki 15 gün içinde doldurulacak, bir yıldan çok iki yıldan az bir süre ile adaylığa tabi tutulan memurların ikinci sicil raporlarının adaylıklarının kaldırılmasının söz konusu olduğu tarihte doldurulacaktır(md.12).

Haklarında sicil raporu düzenlenecek memurların, değerlendirilmelerini yapacak sicil amirlerinin yanında en az altı ay çalışmış olmaları gereklidir. Üç sicil amiri bulunan memurlar hakkında sicil verecek amirlerden bir veya ikisinin bulunmaması halinde mevcut amirlerin raporuna itibar edileceği, iki sicil amiri bulunan memurlar hakkında da yukarıdaki fıkrada belirtilen durumda birinci veya ikinci sicil amirinin dolduracağı sicil raporu o yıl için geçerli sayılacaktır. Bir sicil amiri bulunan memurlar hakkında o sicil amirinin değerlendirmesine göre işlem yapılacaktır, sicil amirlerinin hiçbirinin bulunmaması veya sicil verecek süre görevde kalmamaları halinde sicil raporları sonradan göreve atananlar veya vekilleri tarafından üç aylık bir sürenin sonunda derhal doldurulacaktır. Bu uygulama sonunda da memura o yıl için sicil raporu verme imkanı bulunmazsa sicil raporu, düzenleme döneminde üç aydan az olmamak üzere memurla en fazla çalışan sicil amiri tarafından doldurulacaktır. Sicil amirinin yanında çalışırken alınan mazeret izinleri ile yıllık izinler ve doktor veya sağlık kurulu raporuna dayanan hastalık izinleri, hizmet içi eğitimde geçen süreler, sicil raporu düzenlenmesi için gereken 6 aylık süreye dahil edilecek, ancak amirin yanında 3 ay fiilen çalışmış olmak şartı aranacak, hizmet içi eğitimin veya hastalığın sicil raporu doldurmak için gerekli sürenin geçmesine imkan vermeyecek kadar uzun sürmesi ve dolayısıyla memur hakkında sicil raporu doldurma imkanının bulunmaması halinde, bir defaya mahsus olmak üzere geriye doğru en çok üç yılın sicil notlarının ortalaması esas alınacaktır(md. 13).

➤ **Değerlendirme notu ve genel durum ve davranışların değerlendirilmesi**

Sicil amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurt dışı görevlerdeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların her birini, ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirecek ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tespit edeceklerdir. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile de memurların sicil notu ortalaması bulunacak ve buna göre sicil notu ortalaması, 60 dan 75'e kadar olanlar orta, 76 dan 89'a kadar olanlar iyi, 90 dan 100'e kadar olanlar çok iyi, derecede başarılı olmuş, olumlu; 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülerek olumsuz sicil almış sayılacaktır (Md. 16).

Sicil amirleri sicil raporunu doldurdukları her memuru; dış görünüşü (kılık, kıyafet), zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti, azim ve sebatkarlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı, alkol, kumar vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri, güvenilir olmama, şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları, bakımından genel bir değerlendirmeye tabi tutarak sicil döneminde edinilen bilgi ve müşahedelerden yararlanılarak yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre memurların olumlu ve olumsuz yönleri, kusur ve noksanları hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlendirilmesine ait bölümüne ayrı, açık ve gereğine göre kısa veya teferruatlı olarak yazılacaktır(md.17).

Memurlar hakkında önemli kararların alınmasında esas alınan sicil raporlarında yer alan sorular incelendiğinde, soruların, değerlendirilecek memurun özellikle sorumluluk duygusu, göreve bağlılık, iş heyecanı, anlatım

yeteneği, intizam ve dikkat, tarafsızlık, disipline uyma, beşeri ilişkiler gibi kişisel özelliklere yönelik olduğu görülmektedir. Bu tür sorular, objektif olarak değerlendirmeye elverişli olmayan sorular olup bu tür soyut bir takım kavramların sübjektif olarak değerlendirilmesi kaçınılmazdır⁽¹⁰⁷⁾. Çağdaş personel değerlendirme sistemlerinde yer alan önceden uzlaşmaya varılmış iş tanımları, gerçekleştirilmesi gerekli performans standartları ve personelin gerçekleştirdiği iş performans gibi objektif değerlendirme ölçütlerinin bulunmadığı gözlenmektedir.

Yönetici pozisyonundaki kamu görevlilerinin değerlendirilmesine ilişkin sorular da çağdaş değerlendirme yaklaşımlarında benimsenen başarı değerlendirme standartlarını içermemektedir. Değerlendirme sorularında ölçüt olmadığından değerlendiricinin kişisel takdiri söz konusu olabilmektedir.

➤ **Sicil raporlarının doldurulması ve sicil amirinin sorumlulukları**

Sicil raporlarının önceden hazırlanan müsveddelerden yararlanılarak herhangi bir silinti ve kazıntı yapılmaksızın doldurulacak, müsveddelerin imha edilecek, fazla ve yanlış yazılan kelime veya notlar okunulacak surette çizilerek doğrusu yazıldıktan sonra keyfiyet imza ile tevsik edilecektir. Sicil amirleri 16 ncı madde uyarınca tespit edecekleri sicil notunu kendileri hesaplayarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazacak, memurların sicil notu ortalamaları, özlük işleriyle görevli birimlerin başında bulunan amir veya en yakın yardımcıları, böyle bir birim yoksa özlük işleriyle görevli memurlardan en üst yöneticiler tarafından seçilenlerce hesaplanarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazılacaktır(md. 18).

Sicil amirlerinin sicil raporlarını itinalı, doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlerken; Devlete sadakat ve bağlılığı, memuriyet sıfatının gerektirdiği

107 CANMAN : Personelin Değerlendirilmesinde..., a.g.e., s. 92.

şeref ve itibar ile hizmetlerin süratli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesini; güvenilir ve yetenekli memurların yükselmelerini, diğerlerinin ise kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmaları gerektiğini esas alacaklar ve sicil amirlerinin maiyetlerinde çalışan memurları değerlendirmedeki başarıları üst sicil amirleri tarafından kendisinin değerlendirilmesinde de dikkate alınacak, gazez veya özel amaçla sicil raporlarını gerçeğe aykırı doldurdukları anlaşılan sicil amirlerinin cezai sorumlulukları saklı tutulacaktır(md. 19).

➤ **Memurların uyarılması ve itiraz hakkı**

Yetersiz olarak değerlendirilmiş bulunan memurlar, bu duruma sebep olan kusur ve noksanlarını gidermeleri için, sicil raporlarının bunların muhafazası ile görevli makamlara en son teslim tarihini takip eden bir ay içinde, atamaya yetkili amirlerce gizli bir yazı ile uyarılacaktır(md. 21).

21 inci madde uyarınca uyarılan memurların, uyarı yazısını tebellüğ ettikleri tarihi takip eden 1 ay içinde atamaya yetkili amirlerine itirazda bulunabilecektir(md. 22).

İtirazların, sadece uyarı yazısında belirtilen kusur ve noksanlara karşı yazılı olarak yapılacak, itirazların atamaya yetkili amirlerce veya bunların görevlendirecekleri ve itiraz edilen değerlendirmeyi yapan sicil amirleriyle aynı veya daha üst derecede bulunan bir memur tarafından incelenebilecek, inceleme, gereğine göre memurun özlük ve sicil dosyası ile konuyla ilgili diğer belgeler tetkik edilerek tamamlanacak, inceleme sonucuna göre atamaya yetkili amir kararını inceleme için kendisine verildiği tarihten itibaren iki ay içerisinde ilgiliye bildirecektir(md. 23).

İki defa üst üste olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine atanacak, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle

ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığı Kanunu hükümleri uygulanacaktır(md. 24).

➤ **Sicil raporlarının muhafazası ve gizlilik**

Sicil raporları merkezde ve gereğine göre kurumların bölge, il ve ilçelerdeki taşra teşkilatında, 3 üncü maddenin (d) bendinde belirtilen en üst yöneticilerin veya görevlendirecekleri en yakın yardımcılarının nezdinde; özlük işleri ile görevli birimlerin başında bulunanlar ile birden fazla olmamak üzere seçecekleri en yakın yardımcılarının; böyle bir birim yoksa özlük işleri ile görevli memurlardan amir durumunda bulunanın sorumluluğunda muhafaza edilecektir. Sorumluların, sicil dosya veya raporlarının muhafaza edildikleri yerlerden bir süre için çıkarılmalarını gerektiren her iş hakkında yukarıdaki yönetici veya görevlendirdikleri yardımcısına bilgi vermek mecburiyetindedir (md.25).

Memurların sicilleri ile ilgili her türlü yazışma, evrak ve belgelerin sevkinde ve sicil raporlarının muhafazasında (Gizli ve Kişiyeye Özel) işaretli zarfların kullanılması şart koşulmuştur. Sicil raporlarının sicil dosyalarıyla birlikte kilitli dolaplarda muhafaza edilmesi gerekmektedir(md. 27).

Başbakan, bakanlar, atamaya yetkili amirler, valiler, kurumların merkez teşkilatının en üst yöneticileri ve kaymakamlar, başında bulundukları teşkilatta görevli bütün memurların sicil dosyalarını inceleyebileceklerdir(md. 28).

İlgili yönetmeliğin sicile ilişkin maddelerinde yer alan hükümlerinden anlaşılacağı üzere, Türk kamu yönetimindeki sicil raporu düzenlenmesi suretiyle gerçekleştirilen kamu görevlilerinin değerlendirilmesi sistemini başarı değerlendirme sistemi olarak kabul etmek imkansız görünmektedir. Kaldı ki mevcut sistemin kurumun verimliliğini artırmak ve personelin

motivasyonunu artırmak ve gelişimini sağlamak amacıyla hayli uzak olduğu ve çoğunlukla çalışanları cezalandırma aracı olarak kullanıldığı bilinmektedir.

Sicil raporlarının düzenlenmesi gizlilik esasına bağlandığından, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu yürürlüğe girene kadar çalışanların değerlendirilmeleri hakkında bilgi sahibi olmaları, olumsuz sicil alanların üstleri tarafından uyarılmaları dışında, söz konusu değildi. 4982 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle birlikte oluşturulan Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulu, vermiş olduğu Emsal Kararlarda; özlük dosyaları ve sicil raporlarının üçüncü kişilere karşı yine gizlilik ilkesi içinde korunmasının gerekli olduğunu; ancak ilgili kamu görevlisine karşı 4982 sayılı Kanun çerçevesinde açık olunmasının gerekli olduğunu belirtmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜCRET SİSTEMLERİ VE BAŞARIYA DAYALI ÜCRET

1. Ücret

İktisat biliminde, üretim unsurlarından bir olan emeğin fiyatı şeklinde ele alınan ücretler iktisadi ve sosyal hayatta çeşitli tesirleri olan çok yönlü bir konudur. Ücretler gerek emeği mukabilinde çalışan insanların gelirini ve hayat seviyesini tayin eden bir unsur olarak, gerek sanayinin gelişmesine tesir eden önemli bir maliyet unsuru olarak, gerek milli gelirin muhtelif gelir grupları arasında dağılışı tarzını ve o toplumda sosyal adaletin yerleşme nispetini gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir mahiyet arzeder⁽¹⁰⁸⁾. Ancak, günümüzde sosyal siyaset ve işletme ekonomisinin ücrete kavramına yaklaşımı daha değişik bir anlam taşımaktadır. Bu anlayışa göre, ücretin insana bağlı olması nedeniyle sosyal yanı gittikçe ağır basmakta ve emek piyasasında işgücü herhangi bir mal olarak kabul edilmemektedir. Ücreti ekonomik açıdan emeğin fiyatı, sosyal politika açısından emeğin geçim aracı ve hukuki açısından ise, emeğin fikri ve bedeni katkılarının karşılığı olarak tanımlanabilir⁽¹⁰⁹⁾. Çalışanlar için ücret, temel ihtiyaçlarını gidermeye, mevcut durumlarını iyileştirmeye ve sosyal güvenliklerini sağlamaya yönelik bir araçtır. İşverenler için ücret maliyet kalemleri arasında yer aldığından mümkün olduğu kadar az ödeme yapılması gereken bir gider unsurudur. Devlet bakımından ücret ve ücret düzeyi hem sosyal ortamı, fiyatları, istihdam hacmini, ekonominin gelişme hızını doğrudan etkileyen bir müdahale aracı hem de devlet harcamalarında en önemli gider kalemlerinden biridir.

108 Sabahaddin ZAIM : **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, (İstanbul, 1992), s. 152.

109 Eyüp BEDİR : "Verimlilik ve Ücret Sistemleri", İş Değerlendirmesi, Verimlilik ve Ücretler Semineri, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını, (Ankara, 1990), s. 30.

Ücret, memura yaptığı kamu hizmetleri karşılığında ödenen paradır. Bununla memur geçimini sağlar. Devlet memurlarını hizmete çekmede ve onun devamlı çalışmasını sağlamada iyi bir ücret sistemi önemli bir unsurdur⁽¹¹⁰⁾.

2. Ücret Sistemleri

Yönetim bilimi, tarihsel gelişim süreci içinde çalışanların etkin ve verimli bir şekilde görev yapmalarını sağlamak üzerinde durmuştur. Bu çerçevede içinde her ekol çalışanların nasıl motive edilebileceği ve performanslarının nasıl değerlendirileceğini ve bu değerlendirme sonucunda onların nasıl ücretlendirileceği soruna çözümler üretmiştir⁽¹¹¹⁾.

Önceleri fabrikalarda çalışan işçilerin hepsi standart işler yaptığı varsayıldığından herkese aynı ücret ödenmiştir. Özellikle sendikal hareketler sonrasında, zamanla, yapılan işlerde ve çalışanlardan beklentilerde farklılaşma ortaya çıkmış, ağır işlerde çalışan işçilerin yaptıkları işlerle ofislerde çalışan memurların işlerine farklı bir gözle bakılmaya başlanmıştır⁽¹¹²⁾. Bu nedenle farklı kişileri, gösterdikleri gayrete göre ödüllendirmek amacıyla metotlar (ücret sistemleri) geliştirilmiştir.

Aynı işgücü düzeyindeki iş verimleri için ödenecek olan ücretin hesaplanması yöntemlerine veya çalışanlara hangi periyotlarla (haftalık, aylık vb.), hangi ölçüte göre (saat veya ay) ve hangi miktarlarda ücret ödeneceğinin belirlendiği prosedürlere ücret sistemleri denilmektedir⁽¹¹³⁾.

110 Nuri TORTOP : **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, (Ankara, 1999), s. 107.

111 Bilçin TAK: "Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler", <http://www.isguc.org/bilcin1.htm>, 25.08.2006.

112 Ebru DELİKTAŞ : "İş Değerleme ve Ücret Sistemleri", www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/isdegerucrsis.asp, 03.03.2006.

113 Levent MUTLU : **Kamu Personeli Ücret ve Maaş Rejimleri**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, (Şubat-1992), s. 22.

Ücretin hesaplanması ve ödeme şekli, çeşitli ücret sistemlerinin doğmasına yol açmıştır.

2.1. Doğrudan Ücret Ödeme Sistemleri

2.1.1. Zaman Esasına Göre Ücret Sistemi

Zaman esasına dayanan ücret sistemleri tarihi seyri itibarıyla en eski olan ücret sistemleridir. Ücret miktarı zamanla orantılı olarak artarak saat başına, gündelik, haftalık, aylık ve yıllık ücret şeklinde ödenir¹¹⁴. Bu sistemde ücret ödeme, çalışanın yaptığı iş miktarının kesin olarak ölçülemediği hallerde uygulanır. Bu sistemde ücretler, saat, gün, hafta veya ay gibi belirli bir zaman dilimine göre tespit edilir. Bu sistemde önemli olan yapılan işin miktarı veya çalışanın iş saatlerinde bilfiil çalışması değil, çalışanın iş sürelerinde işverenin emrine hazır bulunmasıdır. Kamu sektöründe uygulanan ücret sistemi genel olarak zaman esasına dayanmaktadır⁽¹¹⁵⁾. Sistemde, çalışanlara yürüttükleri faaliyet dikkate alınarak ücret ödenmesi ve çalışanların hizmet veya ürün çıktısının fazla önemli olmaması sistemin mahsurlu yanını teşkil etmektedir. Bu durum maliyetlerin artmasına yol açtığı gibi, uygulamada maliyet hesabı ve üretim planlaması gibi hususlarda zorluk yaratmaktadır.

Ücretin zamana göre hesaplanması, çalışanın aşırı çalıştırılmasına en az olanak tanıyan bir yöntemdir. Zira bu yönetime göre ücretin hesaplanmasında, üretilen ürünün miktarı veya üretimin kalitesi değil, iş başında geçirilen süre esas alınır. Ancak, çalışanın işini özenle yapma borcunun gereğini yerine getirmesi, bu durumda da aranır⁽¹¹⁶⁾.

114 ZAIM : a.g.e., s. 208.

115 MUTLU : a.g.e., s.23.

116 Alpaslan İŞIKLI : **İş Hukuku Ders Notları**, (Ankara, 1993), s. 48.

Bu ücret sisteminin basit oluşu nedeniyle kurumlara sağladığı kolaylıklar, çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilmesi, çalışılabilirdiği sürece çalışanlara sürekli olarak düzenli bir geliri garanti etmesi, çalışanları süratli ve yıpratıcı bir mesaiye zorlayan manevi baskıların az oluşu ve mamul veya hizmet kalitesine daha fazla önem verilebilme imkanını sağlaması nedeniyle tercih edilmektedir⁽¹¹⁷⁾.

Bu ücret sistemi verimliliğin ve üretimin artmasına uygun olmadığından özellikle çok sayıda vasıflı çalışana ihtiyaç gösteren seri üretimlerde iki taraf için de (çalışan – çalıştıran) faydalı olmamıştır. Bu sistemde çalışan ile tembel, liyakatli ile liyakatsiz çalışanlar arasında bir ayırım yapılmamakta, bunlara aynı ücret ödenmektedir. Tüm sakıncalarına rağmen sistemin çok basit olması, çalışanlar arasında birliği teşvik etmesi ve alınacak ücretin önceden bilinmesi nedeniyle güvenlik hissi vermesi gibi faydalı yönleri de bulunmaktadır⁽¹¹⁸⁾.

2.1.2. Başarıya Dayalı Ücret Sistemi

Çalışanın verimliliğini esas alan başarıya dayalı ücret sistemi, günümüzde yaygın uygulama alanı olan modern ücret sistemlerinden biridir. İngilizce literatürde Incentive Wage System, Incentive Payment, Incentive Plans, Bonus Plans, Performance Related Payment gibi adlarla yer alan bu sistem, ülkemizde Başarıya Dayalı Ücret Sistemi, Performansa Dayalı Ücret Sistemi, Akort Ücret Sistemi, Teşvik Edici Ücret Sistemi, Özendirici Ücret Sistemi, Parça Başına Ücret Sistemi, Primli Ücret Sistemi ve Sonuçlara Göre Ödeme Sistemi gibi adlarla tanınmaktadır.

Sistemin niteliği gereği çalışanın iş performansına ilişkin bir sürecin izlendiği, çalışanın daha çok gözetim, düzenleme, denetim ve eğitim

117 ZAIM : a.g.e., s. 208.

118 Selçuk YALÇIN : **Personel İdaresi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No : 9, (İstanbul, 1971), s.141.

sürecinden geçtiği bu sistemde ücretlendirme yapılmasıyla hizmet-ücret ilişkisinde daha adil olunabileceği varsayılmıştır. Bu itibarla özendirici ücret sistemi, çalışanın daha fazla üretim yapması ve daha özenli çalışabilmesi için, çalışanların parasal özendiricilerle güdülenmesi gereğine göre geliştirilmiştir⁽¹¹⁹⁾.

Başarıya dayalı ücret sisteminde, çalışanın yaptığı işin sonucuna göre mal veya hizmet çıktısına sağladığı katkıya bağlı olarak ücret ödenir⁽¹²⁰⁾. Diğer bir tanımla başarı değerlendirmesine dayalı ücret sistemi, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan bir ücret sistemidir.

2.1.3. Götürü Usulde Ücret Sistemi

Belli bir işin yapılmasına bağlı olarak ücretin takdir edilmesidir. Örneğin, bir duvarın örülmesi veya bir giysinin dikişinin tamamlanması karşılığında ödenen ücret böyle bir ücrettir. Götürü ücret, işin miktar olarak parçalara bölünmek suretiyle ayrılmasının mümkün olmadığı hallerde söz konusudur⁽¹²¹⁾.

2.2. Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri

Yakacak yardımı, çocuk ve çalışmayan eş yardımı, ücretli mazeret izinleri, sağlık ve hayat sigortası, personelin çocuklarına eğitim bursu, ücretsiz yeme, içme, giyinme, ulaşım yardımları, lojman gibi her türlü maddi yardım ve kolaylıklar, çalışanların iş performansları ile bağlantılı olmaksızın ödendiğinden, bu kapsamda değerlendirilmektedir.

119 MUTLU : a.g.e., s. 24.

120 IŞIKLI : a.g.e., s. 49.

121 IŞIKLI : a.g.e., s. 49.

3. Ücret Sistemlerinin Kamu Kesiminde Uygulanması

Kamu kesiminde uygulanan ücret sistemleri, ülkelerin ekonomik yapılarına, kalkınmışlık seviyelerine ve siyasal sistem anlayışlarına bağlı olarak şekillenmektedir. Ücret, emeğin somut ifadesi olan hizmetin karşılığı olduğu için hizmetin riski, önemi, sorumluluğu, içinde bulunduğu şartlar ve gerektirdiği nitelikler ücretin tespitinde ve farklılaşmasında önem arz etmekte⁽¹²²⁾ ve farklı ülkelerin kamu kesimlerinde ücretlerin belirlenmesinde bu unsurlar dikkate alınmaktadır.

Yönetim şekilleri ve sosyo-ekonomik özellikleri birbirinden farklı olsa da değişik ülkelerdeki kamu sektörlerinin istihdam sistemi birbirine benzer özelliklere sahiptir. Bunun nedenleri arasında kısmen de olsa bu hizmet türünün doğası, tarihsel gelişimi ve örgütlenmemiş bir devlet yapısı olması sayılabilir. Uzun dönemli çalışma, nispeten daha güvenli iş (iş güvenliği), benzer kariyer formları, benzer ücret skalaları ve genellikle çalışma yılı ile bağlantılı artan ücret uygulamaları bu benzerlikler arasında gösterilebilir.

Bu genel benzerliklerin yanında kamu hizmeti yönetiminde, ücret sistemlerinde ve kamu görevlilerinin statülerinde ülkeler arasında önemli farklılıklar da vardır. Çünkü demokratik ülkelerde alınan kararlardan dolayı kamusal sorumluluk söz konusudur. Bu nedenle ücret sistemleri yasalarca veya yasaların izin verdiği kurumlarca oluşturulmuştur.

Kamu yönetiminde çalışanların ücretlerin belirlenmesine ülkelerin idari, ekonomik ve sosyal özelliklerine göre değişik ücret sistemlerinin ayrı ayrı, kısmen veya tamamen birlikte olduğu ücret sistemlerinin uygulanabildiği görülmektedir.

122 Doğan KESTANE : "Kamu Personeli Ücret Rejimi ve Devlet Memurlarına Yapılan Yan Ödemeler", Mali Hukuk, Sayı:73, Yıl:1998, s.15.

Türkiye’de işçilerin dışında kalan diğer kamu görevlilerinin ücret ve maaş esasları öncelikle kanunlarla belirlenmektedir. Nitekim Anayasamızın 128 inci maddesi “Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir.” hükmünü getirerek ücret ve maaşların kanunlarla belirleneceğini düzenlemiştir. Bu şekilde işçiler dışında kalan diğer kamu görevlileri için özel kanunlar çıkarılarak kamu görevlilerinin mali ve sosyal hakları belirlenmiştir.

Kamu görevlilerinin belirlenen ücret ve maaş unsurlarının işletilmesi ise hükümetin uygulamasıyla şekillenmektedir. Ücret ve maaşların hesaplanmasına esas teşkil eden katsayılar ise 657 sayılı Kanunun “Katsayı” başlıklı 154 üncü maddesinde ifade edildiği gibi mali yılın ilk yarısı için genel bütçe kanunlarıyla tespit olunmakta, mali yılın ikinci yarısında ise memleketin ekonomik gelişmesi genel geçim şartları ve Devletin mali imkanları göz önünde bulundurulmak suretiyle Bakanlar Kurulunca belirlenmektedir.

4. İyi Bir Ücret Sisteminin Özellikleri

Ücret sistemi, kamu hizmetlerinin istenilen biçimde yerine getirilmesini yakından etkiler. Kamu hizmetlerinin gereği gibi yapılması için ücret sistemi yeterli, adil ve dengeli olmalıdır. İyi bir kamu ücret sistemi şu özellikleri taşımaktadır⁽¹²³⁾:

a) Aylık ve ücretler miktarca yeterli olmalıdır (Asgari geçim haddi esas alınmalıdır).

b) Ücretler konjonktürü (fiyat dalgalanmalarını) izleyebilmelidir (Eşel mobil = Değişmeli barem).

123 TORTOP : Personel Yönetimi, a.g.e., s.108.

c) Ücretler arasında iç ve dış denge gözetilmelidir.

d) Memur aylıkları özel girişimlerde ödenen ücretlerle uyumlu olmalıdır.

e) En yüksek aylıkla en düşük aylık arasında kabul edilebilir uzaklık bulunmalıdır (Aylık Yelpazesi).

f) Bazı hallerde aylıklar bölgelere göre farklı olmalıdır. (İklim, mahrumiyet, pahalılık, kira gibi).

g) Memurun aile durumu da ücret sisteminde göz önünde tutulmalıdır (Aile zammı, çocuk zammı, ölüm yardımı, doğum yardımı gibi ek ödemeler düşünülmelidir)⁽¹²⁴⁾.

Kamu görevlilerinin ücretleri belirlenirken iki çeşit denge gözetilmelidir: Dış ve iç denge. Dış denge, kamu kesiminde ödenen ücretlerin, özel kesimde az çok benzeri olan hizmet dallarında ödenmekte olan ücretlerle karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırmada sadece ücretler değil, çalışma şartları ve ücret dışı imkanlar göz önüne alınmaktadır. İç denge ise, kamu kesiminde çalışan personelin aldığı ücretlerin, kendi aralarında karşılaştırılmasıdır. Ücret farklılıkları, objektif ve nesnel ölçütlere dayandırılmamışsa, kamu kesiminde kurumlar ve meslekler arasında bir yarışma ve mücadele ortaya çıkacaktır⁽¹²⁵⁾.

Yeterli ücretin ne olduğunu tanımlamak da çok güçtür. Bu her ülkenin özel şartlarına göre değişebilmektedir. İngiliz Tomlin, “Yeter sayıda ve nitelikte eleman hizmete çeken ve onları hizmette alıkoyan ücreti” adil ücret kabul ederken, İngiliz Priestley “hem çalışanlar ve hem de toplum tarafından

124 TORTOP : Personel Yönetimi, a.g.e.,s.108.

125 KESTANE : “Kamu Personeli Ücret Rejimi...”, a.g.m., s.17.

kabul edilen ve kamu yönetimini etkin kılan ücreti” adil ücret olarak tanımlamaktadır⁽¹²⁶⁾.

5. Başarıya Dayalı Ücret

Başarıya dayalı ücretlendirme sistemi, çalışanların ücret, prim ve ikramiye ve diğer mali ve sosyal haklarından herhangi birinin, bir kısmının veya tamamının, önceden konulan ölçütlere, hedeflere veya diğer başarı belirleyici unsurlara ne derece yaklaştıkları ya da ulaşıp ulaşmadıklarına göre belirlenmesi esasına dayanır. Başarıya dayalı ücret sistemi, ücretin çalışanın üretime yaptığı katkı oranında farklılaştırılmasını esas almaktadır. Başka bir deyişle, ücret politikası çalışanların iş performanslarına göre düzenlenmektedir.

Bu sistemde çalışanların iş performansı ile ücretleri arasında doğru bir orantı kurulması söz konusudur. Bu orantının geçerliliği ve kuruluştaki etkin uygulaması, kuruluş çalışanları arasında performansın gereğine ve önemine ilişkin bir anlayışın oluşmasını sağlamaktadır⁽¹²⁷⁾. Nitekim, başarı değerlendirmesine dayalı ücretin başlıca üç ögesi vardır:

- i) Personelin göreviyle ilgili mal ve hizmet çıktısına yönelik iş performansını ölçecek bir değerlendirme sisteminin oluşturulması,
- ii) Başarının değerlendirilmesi,
- iii) Yapılan başarı değerlendirmesi ile ücretlendirme arasında bir bağ kurulması ve verilecek ücretin belirlenmesi,

126 TORTOP : Personel Yönetimi, a.g.e., s. 109.

127 CANMAN : İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 207.

Bu ögelerden ilk ikisi, başarı değerlendirme sisteminin temelini oluşturur ve değerlendirilen başarının başarıya dayalı ücretle ilişkilendirilmesini sağlar. Çalışanların yeteneklerinin yaptığı işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da çalışanın işteki başarısını saptamaya çalışan başarı değerlendirme, objektif analiz ve sentezler kullanarak personelin işindeki başarısının ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak ölçer ve başarı ile ücretlendirme arasında bağ kurulmasını sağlar. Böylece, başarısı değerlendirilen personelin bu başarısı karşısında adilce ücret alabilmesi sağlanmış olur. Bu anlamıyla, başarıya dayalı ücret sistemleri bir amaç değil, çalışanların emeğinin karşılığını adilce almalarını sağlayan bir araçtır.

Başarıya dayalı ücretlendirme sistemleri, başarı değerlendirme sisteminin yapılan işin niteliğine göre iyi kurulmuş olması, başarı değerlendirme sonuçları ile ücret arasında makul bir bağ kurulması ve çalışanlar ile işveren kesimlerince benimsenmesi durumunda başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir.

Başarı değerlendirilmesi yoluyla, çalışanların verimliliğinin artırılması yoluyla üretimin artırılması ve böylece maliyetlerin düşürülmesi, çalışanlara katkılarıyla ilişkili ücret ödenmesi, ülke kaynaklarının daha rasyonel kullanılması ve genel olarak tüm ülkede ekonomik refah düzeyinin artırılmasına yönelik uzun dönemli bir katkı oluşturulması sağlanabilir⁽¹²⁸⁾.

Başarıya dayalı ücretlendirme şu varsayımlara dayanmaktadır⁽¹²⁹⁾.

- Kurumlar bireysel veya takım olarak üretilen çıktıyı ölçebilmelidirler.

128 DPT : **Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, DPT Yayın No.2342-ÖİK : 558, (Ankara, 2000), s. 40.

129 OECD : **Performance-related Pay Policies for Government Employees**, (OECD, 2005), s.10

- Bireysel veya takım olarak üretilen çıktı bireyin veya takımın iş performansına katkı yapacak nitelikte olmalıdır.
- Ödeme yapılacak olanlar için bu ödeme unsuru ile yapılan katkı arasında makul bir bağ kurulabilmelidir.

Başarı ile ücret arasında ilişki kurmak isteyen kurumlar değişik sistemler uygulamakla birlikte, değerlendirme uygulamalarında başlıca üç husus göz önünde bulundurulmalıdır⁽¹³⁰⁾.

- i) İş performansının değerlendirilmesi ile ücret arasındaki ilişkinin bireysel, grup ve kurumun performansına göre ele alınması,
- ii) Satış, karlılık, maliyet gibi sonuçlara yönelik kriterler ve subjektif değer yargılarına ilişkin ölçümlerin, performans ölçümünde kullanılan yöntemeye uygun olarak kullanılması,
- iii) Başarı değerlendirmesi sonucunda, başarılı çalışanlara ücret artış dönemlerinde prim ya da ikramiye adı altında ek ödemeler yapılarak başarının ödüllendirilmesi.

5.1. Tarihsel Gelişim

1980'lerden itibaren ortaya çıkan değişim rüzgarları ve gelişmeler, geleneksel yönetim anlayışlarının yerini süreç odaklı, dinamik, etkilik ve verimlilik ilkelerine göre örgütlenmiş yalın kurumların alacağını ve örgütlenme biçimleri ile hizmet yürütme süreçlerinin bütünüyle değişeceğini göstermektedir. Ayrıca günümüz kurumlarında bilgi ve bilgi teknolojilerinin öneminin artmasıyla birlikte sürekli öğrenme, rekabet, verimlilik ve kalite

130 DPT : Verimliliğe Dayalı..., a.g.r., s. 39.

kavramları yönetim dünyasının anahtar kavramları haline gelmekte ve giderek müşteri veya hizmet alan odaklı hizmet yürütme biçimleri kurumlar için egemen stratejiye dönüşmektedir. Bu kapsamda, kurumlar etkinlik ve verimlilik ilkelerinin ön plana çıktığı rekabetçi hizmet yürütme yapılarına uydurabilmek için kurumsal yönetim sürecinde ve insan kaynakları yönetiminde kapsamlı değişiklikler yapma ihtiyacı hissetmişlerdir. Bu süreçte çalışma, çalışan, ücret ve diğer unsurlar, çağın gereklerine göre yeniden gözden geçirilerek tanımlanmaya başlanmıştır.

Başarıya dayalı ücretlendirme sistemleri daha öncesinde bazı ülkelerde kısmen uygulanmakla birlikte 1980'li yıllardan itibaren genişleyerek birçok ülkede uygulamaya başlamıştır ⁽¹³¹⁾. Çalışanların başarılarının toplu olarak değerlendirilmesi ve maaşlarının toplu olarak artırılması nedeniyle, 1980'li yılların ortalarına kadar gerçek bir başarıya dayalı ücret sisteminden bahsetmek olanaklı değildir⁽¹³²⁾.

1990'lı yıllardan itibaren, başarıya dayalı ücretlendirme sistemleri daha da geliştirilerek, başarı değerlendirilmesinin doğru bir şekilde yapılması ve başarı ile ücret arasında gerçek bir bağın kurulması amaçlanarak daha sistematik bir biçimde dizayn edilmeye başlanmıştır.

131 OECD : a.g.e., s. 27, 28.

132 OECD : a.g.e., s. 28.

Tablo 4 – Tarihsel Süreç İçinde Başarıya Dayalı Ücretlendirme Politikalarının Gelişimi⁽¹³³⁾

Başarıya Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Uygulamaya Girişi						
1960–1970	1971–1980	1981–1985	1986–1990	1991–1995	1996–2000	2000-
Kanada (1964)	A.B.D. (1978)	İspanya (1984)	Danimarka (1987)	Finlandiya (1992)	Avustralya (1997)	Fransa (2004)
			Hollanda (1989)	İtalya (1993)	Almanya (1997)	Macaristan (2002)
			Yeni Zelanda (1988)	İrlanda (1995)	Kore (1999)	İsviçre (2000)
			İsveç (1989)			
			İngiltere (1985–1987)			
			Danimarka (1987)			
Sistemde Yapılan Revizyonlar						
		A.B.D. (1984)		İsveç (1994)	Danimarka(1997–2002)	İrlanda (2002)
				İngiltere (1996)		A.B.D.’de bazı birimlerde (2004)
				A.B.D. (1994)		

5.2. Başarı ve Ücret İlişkisi

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde verimlilik artışı olgusunun bilincine varılmış olması nedeniyle, verimlilik artırıcı tekniklerin geliştirilip yaygın olarak kullanılması ve personelin iş performansının ölçümü gereğinin kavranması 1980 li yıllardan sonra ortaya çıkan yeni bir gelişmedir. Gerçekten de, son yıllarda nihai mal ve hizmet üretiminin artarak çeşitlenmesi, üretimde kullanılan faktörlerin giderek kıtlaşması ve buna bağlı olarak ortaya çıkan faktör fiyatlarının pahalılaşması, günümüzde kaynakların daha verimli kullanılması sorununu gündeme getirmiştir⁽¹³⁴⁾.

1980'li yıllardan itibaren, verimlilik, etkinlik, müşteri veya hizmet alan odaklılık ve kalite kavramlarının dikkate alındığı yeni yönetim teknikleri ve anlayışları özel sektör kurumlarında olduğu gibi kamu sektöründe yer alan kurumlarda da uygulanmaya başlanmıştır. Bu süreçte yönetim süreci anılan bu kavramlar çerçevesinde yeniden şekillenmeye başlamış ve yönetim sürecinde yeni teknik ve sistemler uygulanmaya başlanmıştır.

Bu bağlamda personelin başarı ve ücret artışı ilişkisine dayanan bir ücret politikasının personel ve kurum bakımından çeşitli faydaları vardır. Personelin artan iş veriminin ücretine yansıtacağını bilmesi onun iş motivasyonunu artırır, daha fazla ücret elde edebilmek amacıyla, eskiye oranla daha akılcı çalışarak kurumun mal veya hizmet üretiminin artırılması veya kalitesinin yükseltilmesine katkı sağlar.

Başarı-ücret ilişkisine yönelik ücret yönetiminin uygulanması kurumlarda bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması zorunluluğunu beraberinde getirmekte, kullanılan yeni teknolojiler sayesinde iş süreçleri değişmekte ve gelişmekte, çalışanların yetiştirilmesi ve eğitilmesi ihtiyacına paralel olarak insan kaynağının niteliği de artmaktadır.

134 DPT : Verimliliğe Dayalı..., a.g.r., s. 7.

5.3. Başarıya Dayalı Ücret Türleri

Çalışanların özelliklerinin ülkeden ülkeye, kurumdan kuruma ve sektörden sektöre farklılık göstermesi onların takdir edilmeleri ve takdir edilme sonuçlarını etkilemektedir. Eğer çalışanın verilen görevi gerçekleştirebilmesine ilişkin beceri, bilgi vb. yetenekleri yoksa yüksek güdülenmiş olsa bile başarılı olamaz. Çalışanların iş performansı veya örgütteki yeri açısından uygun ve adil olan takdir, yerinde bir takdir olarak anlaşılmalıdır. Böylece, ücretin yerindeliği, öncelikle sosyal konuma uygun yaşam standartlarını sağlayıp sağlamadığı açısından değerlendirilmelidir⁽¹³⁵⁾.

Diğer taraftan başarı değerlendirmesi sonucunda plaket verilmesi, sertifika verilmesi, ek tatil, meslekte kıdeminde ilerleme, idari kadrolara seçilme, kurumun diğer mali ve sosyal imkanlarından faydalandırma gibi teşvik araçları kullanılabilir. Teşviklerin temel amaçları, performans, verimlilik ve kaliteyi artırmak, ücretlendirme maliyetini azaltmak, çalışanın örgüte bağlılığını artırmak ve birlikte başarılı olma yolunda ortaklık duygusunu aşılamaktır.

5.3.1. Parça Başına Ücret Ödeme

Başarıya dayalı ücret sistemleri içinde en eski ve en basit olanı parça başına ücret ödeme sistemidir. Bu sistemde ücret, sarf edilen zamana bakmadan, imal edilen parça adedine göre hesaplanarak ödenmektedir. Çalışan bakımından kazanılacak ücret tutarı, yaptığı iş birimleriyle orantılı bir şekilde artmakta veya azalmaktadır. Zaman esasına göre ücret sistemlerinde mal veya hizmet üretimi değişikliklerinden kaynaklanan kazanç veya kayıp çalışana ait olduğu halde çalışanın iş performansı ve çıktı sonuçlarının

135 Mustafa ÖNCER : "İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları", Verimlilik Dergisi, Sayı : 2000/3, s. 83, 84.

değerlendirildiği parça başına ücret uygulamasında kazanç veya kayıplar çalışana aittir⁽¹³⁶⁾.

5.3.2. Prim Ödeme

Başarı değerlendirmesine dayalı değişken ücret uygulamalarından en fazla kullanılanı prim ödemeleridir. Prim ödenmesine dayalı ücret türü miktar ve kalite bakımından başarılı sayılan çalışanlara adilane bir ücretin verilmesi, çalışanları daha iyi ve daha fazla çalışmaya teşvik gayesi gibi mülahazalara dayanmaktadır⁽¹³⁷⁾. Prim uygulamaları içinde bulunan sektör ve yapılan işin doğasına göre farklılık göstermektedir. Prim uygulaması ile en sık karşılaşılan alanların, bazı sektörel bankacılık uygulamaları, perakendecilik ve orta ve üst kademe yöneticilik olduğu görülmektedir. Prim uygulamasının temel mantığı, önceden belirlenmiş hedeflerin aşılması durumunda, temel ücrete ek olarak ödeme yapılmasına dayanmaktadır. Satış adetlerinin tahmin edilen düzeyin üzerine çıkması halinde ilgili personel prime hak kazanmaktadır. Prim miktarlarının belirlenmesinde, zaman, miktar kademeleri, fiyat kademeleri gibi kriterler konularak personelin iş performansı ve değerlendirilen başarısı ile prim arasında bağ kurulmaktadır.

Kurumlarda uygulanan prim ödeme sistemi genelde çalışanları motive eden ve bu yüzden yaygın olarak kullanılan bir araç olmuştur. Genellikle, yılın önceden belirlenmiş bir zamanında ve ideal olarak yıl sonunda dağıtılır. Her çalışana verilecek prim miktarını belirlemede en yaygın yöntem, primi ücretin belirli bir yüzdesi olarak hesaplamaktır. Bu durumda, ücret yükseldikçe prim de yükselir⁽¹³⁸⁾. Prim uygulamasının kurumsal başarı değerlendirmesine göre kurgulanması durumunda, ekonomik kriz dönemleri hariç, prim uygulamalarının yapıldığı kurum ve sektörlerde kar artışının sürekli olması prim ödemelerinin gelenek haline gelmesine yol açar ve çalışanlar ekonomik

136 ZAIM : a.g.e., s. 210.

137 ZAIM : a.g.e., s. 210, 211.

138 BARUTÇUGİL : a.g.e., s. 245.

durumlarını buna göre belirlerler. Bu durum, başarıya dayalı ücret anlayışına karşıt bir durumdur. Zira başarı değerlendirmesi olumlu veya olumsuz olabileceğinden temel ücrete yansması da buna göre olacaktır. Çalışanlar prim uygulamasının başarı değerlendirmesine bağlı olduğunu ve devamının kurum performansına göre olacağını benimsemelidirler.

Takım tarafından yapılan işlerde, belirlenen prim ölçütleri gerçekleştirildiği takdirde prim takıma ödenir. Prim takım içinde, bireylerin çalışma sürelerine veya katkılarına göre paylaştırılabilir. Bu tür sistemler takım çalışmasını, dayanışmayı, yardımlaşmayı teşvik ettiği için tercih edilmektedir. Ayrıca, bireysel rekabet yerine iş grupları arası rekabetin gelmesi, bireysel düşmanlık ve çekemezlilikleri de önlediğinden, çatışmayı azaltıcı etki yapmaktadır⁽¹³⁹⁾.

1980 yılından beri, ABD’de toplu sözleşmeler ile gerçekleşen geleneksel maaş artışlarının yerini başarı değerlendirmesine bağlı primlerinin aldığı ve büyük ölçekli şirketlerin % 97’sinin, orta ölçeklilerin ise % 86’sının yöneticilerinin ücretlerini bu şekilde belirledikleri görülmektedir. Bu durum, hem çalışanların hem de örgütlerin bundan yarar sağladıkları biçiminde yorumlanmaktadır⁽¹⁴⁰⁾.

Bireysel prim ödenmesinin hem bireysel hem de örgütsel iş performansını zayıflatabileceği savunulmaktadır. Yapılan birçok araştırma da, bu ödeme biçiminin takım çalışmasını zaafa uğrattığı, kısa vadeli bir yaklaşımı özendirdiği ve insanlarda ücretin performansla değil doğru kişilerin

139 YÜKSEL : a.g.e. , s. 229.

140 Burcu KUMBUL : “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, <http://www.isguc.org/bkumbul1.htm>, 04.08.2006.

gözüne girmekle bağlantılı olduğu inancını yaygınlaştırdığı sonucunu ortaya koymuştur⁽¹⁴¹⁾.

5.3.3. Kar Paylaşımı

Kar paylaşımı, çalışanların iş performanslarını, iş süreçlerine katılımını ve katkısını, dolayısıyla verimliliğini artırmak için, kurumda ortaklık kavramı oluşturarak kurum karının belirli bir oranının çalışanlara önceden belirlenen ölçütler doğrultusunda ödenmesi temeline dayanan bir ücret uygulamasıdır⁽¹⁴²⁾. Bu uygulama genelde özel sektör kurumları için uygun olmakla birlikte bankacılık gibi özel sektöre konu olan alanlarda faaliyet gösteren kamu kurumlarında da uygulanabilmektedir.

Kar paylaşımında, işverenle çalışan arasındaki ilişkiyi güçlendirmek, çalışanın işyerine ilgisini artırmak, çalışanları kurumun karını yükseltmek için daha fazla çalışmaya özendirmek, personelin mali güvenliğine katkıda bulunmak gibi amaçlar güdülerek çalışanlara normal ücretlerine ek olarak kurum karının belli bir oranının ödenmesi öngörülmektedir. Çalışanlara yapılacak ödemeler, prim adı altında nakit olarak veya sonradan ödenmek üzere belli bir süreliğine fonda tutularak yapılabilir⁽¹⁴³⁾.

Kar paylaşımı uygulaması, kurumların önceki döneme göre daha az kar ettiği veya zarar ettiği dönemlerde çalışanlara önceki döneme göre daha az veya herhangi bir ödeme yapılmayacağından huzursuzluk kaynağı olabilmektedir. Bu tür uygulamaların önüne geçmek için, kurumların karla

141 Jeffrey PFEFFER : **Ücret Konusunda Altı Tehlikeli Efsane, İnsanları Yönetmek**, Çev.Gündüz BULUT, MESS Yayınları No.307, (İstanbul, 1999), s.102.

142 Hamza ATEŞ, Soner ÜNAL, **Türk Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Uygulanabilirliği Sorunu**, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri, TODAİE Yayınları, (Ankara, 2003), s. 320, 321.

143 KUMBUL : a.g.m., www.isguc.org.

kapatılmayan yıllarda ikramiye adı altında ödemeler yaptığı görülmektedir⁽¹⁴⁴⁾.

5.3.4. Hisse Senedi Verme

Günümüzde, çalışanların üretim ve karar alma sürecine etkin katılımını sağlamak, iş performansı ve kurum verimliliğini doğrudan artırmak için onları kuruma ortak etme programlarının yürürlüğe koyulduğu görülmektedir. Hisse senedi verilmesi yönteminde, kurumlar, her yıl elde edilen karın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak çalışanlara verirler. Böylelikle çalışanlar işletmenin ortağı durumuna geçerler. Hisse senedi verme, kurum mülkiyetinin çalışanlarca paylaşımı ilkesinin somutlaşmış bir modelidir. Bu yönde çalışanlara ve yöneticilere yönelik teşvik edici uygulamalardan birisi de hisse senedi opsiyonudur. Hisse senedi opsiyonu, kurum paylarının çalışanlara fiyat ve/veya zaman avantajı ile satılmasıdır. Opsiyonun fiyatı genellikle satış dönemi piyasa değeri ile saptanır ve vergi indirimi gibi teşvik olanakları içerebilir⁽¹⁴⁵⁾.

Hisse senedi verilmesi yöntemi daha çok özel sektörce başvurulabilecek bir teşvik modeli olarak algılanmasına rağmen modelin genel yapısı ve işleyişi kamu kurumları için de kullanılacak uygulamalara sahiptir. Özer sektör niteliği ağır basan kamu kuruluşlarında çalışanlara belirli oranlarda pay verilmesi, kurumun özel sektör gibi kar güdüsü ile hareket etmesine ve iş performansının klasik memur zihniyetini aşarak, yerleşmesine olanak tanınması bakımından önemli bir adım oluşturacaktır.

144 Ayşe ÜNAL : **Performansa Dayalı Ücret**, KAMU-İŞ Sendikası Yayınları, (Ankara, 1998), s.33.

145 ATEŞ, ÜNAL : a.g.e., 2003, s. 321.

5.3.5. Ücret Artışı Yapma

Bu uygulamada, başarı değerlendirmesine dayalı ücret artışları diğer ücret artışları dışında, değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların başarılarıyla orantı sağlayacak biçimde farklılaştırarak artırılmaktadır. Kurumlar bu uygulamada başarı değerlendirmesine dayalı ödeme yapmak amacıyla personel giderleri toplamının belli bir oranı kadar ödenek ayırırlar. Diğer ücret artışları dışında başarıya dayalı ücret artışı genellikle yıllık %5 civarındadır. Kurum karlarının veya hedeflerinin düzeyine göre bu oran %10'a kadar çıkabilmektedir.

5.3.6. Ödül Verme

Başarıya dayalı ücretlendirmede ödemeler, belirlenmiş ya da belirlenmemiş dönemlerde, performansı yüksek olan personele ödül verme biçiminde de uygulanabilmektedir. Ödüllerin ödenme zamanı ve miktarı örgütlerin personel ve ücret politikaları çerçevesinde belirlenmektedir. Ödüller, önemli bir performans gösteren birey ya da takımı güdülemek amacıyla verilen maddi olan ya da olmayan öğelerdir.

Bazı örgütler düşük veya yetersiz performans gösteren çalışanlara hiç ek ücret zammı vermemekle yetinirken, bazı örgütler enflasyon zammından kesintiye gitme uygulamasını da benimsemektedirler.

5.4. Başarıya Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri

Kurumlarda başarı değerlendirme ve buna dayalı ücretlendirme sisteminin iyi bir şekilde kurulması gerekmektedir. Gerekli analizler yapılmadan ve kurumsal analizler hazırlanmadan yüzeysel olarak moda anlayışıyla kurulan değerlendirme sistemleri yarar yerine farkında olmadan kurum performansına olumsuz etki yapabilir.

Genel olarak başarıya dayalı ücret sistemine geçişte iki temel amacın gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Bunlar, sistemin yönetsel değişim çabalarının göstergesi olması ve iyi iş performansının özendirilmesi ve personelin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olmasıdır.

Günümüzde, çalışanların ücretlerinde adaleti sağlanmasına yönelik olarak onların iş performansı ile ücretleri arasında bir bağ kurulması amacına dayanan başarıya dayalı ücretin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Kurumların yönetim yapılarının giderek sadeleşmesi ve yatay örgütlenme yapılarına geçişle birlikte geleneksel olarak merkezde toplanan güç, daha alt yönetsel birimlere aktarılmakta ve yöneticiler kendi astlarının ücretlerini belirlemede daha fazla yetkiyle donatılmaktadır. Bu değişimle birlikte çalışma literatürü üretim yapan veya hizmet yürüten çalışanlara odaklanmaya başlamış, çalışma koşulları, motivasyon, değerlendirme, ücret ve çalışanla ilgili diğer kavramlar üzerine analizler ve yazınsal çalışmalar artmıştır⁽¹⁴⁶⁾.

Başarı değerlendirmesine bağlı ücretlendirme sistemi ile, kurumlarda personel maliyetleri fazla artırılmadan, iş performansı yüksek başarılı çalışanların ödüllendirilmesi sağlanabilmektedir. Değişen ekonomik ve sosyal koşullar ve artan küresel rekabet karşısında kurumların, verimli çalışanlarını ödüllendirerek bu durumlarının devam ettirmeleri, verimsiz çalışanları ise ödüllendirmek yerine durumlarını gözden geçirmeleri ve bu durumlarının devamının kurum tarafından hoş karşılanmadığının çalışanlara iletilmesi, değerlendirme ile olabilmektedir⁽¹⁴⁷⁾.

OECD raporlarında da vurgulandığı üzere, ücret, bir yandan kamu sektörü verimliliğini artırma, diğer yandan da kamu sektörü tarafından üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirme mekanizması olarak görülmeye başlanmıştır. Yakın zamanlarda birçok ülkede bireysel başarıya ya da takım başarısına

146 ACAR : a.g.e., s. 62.

147 BARUTÇUGİL : a.g.e., s. 246, 247.

bağlı ücret uygulamalarına geçişe yönelik eğilimler, büyük çoğunluğu OECD ülkelerinde görülmek üzere, artmaktadır⁽¹⁴⁸⁾.

Başarıya dayalı ücretlendirme sistemi, toplumsal ve makroekonomik nedenlerle de tercih edilmektedir. Bununla birlikte, başarı-ücret artışı ilişkisi, teknolojik değişimi de beraberinde getirmektedir. Teknolojik değişim sonucu yenilenen süreçler, çalışanların yetiştirilmesine ve eğitilmesine neden olmakta ve insan kaynağının niteliğini artırmaktadır. Başarı-ücret artışı ilişkisi ekonomik büyümeyi hızlandırır, üretim kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlar, maliyetlerde ve fiyatlarda aşamalı düşüşlere yol açar⁽¹⁴⁹⁾.

5.4.1. Kurum Açısından

Başarı değerlendirmesine dayalı ücret uygulamasının kurum açısından nitelikli çalışanları çekme ve elde tutma, çalışanları motive etme, kurum başarısını artırma ve personel maliyetini azaltma gibi çeşitli faydaları bulunmaktadır.

5.4.1.1. Nitelikli Çalışanları Çekme ve Elde Tutma

Bir kurum içerisinde kurulan değerlendirme ve ücret sistemi kurum içi tutarlı ve kurumlar arası rekabete uygun değerlendirme ve ücretlendirme yapabiliyorsa, bu durum iş performanslarının adilce değerlendirileceği varsayımıyla nitelikli çalışanlar tarafından tercih edilecektir.

Değerlendirme sisteminin, çalışanların örgüte yaptıkları katkılarla örgütten elde ettikleri ücretleri arasında kuracağı bağ çalışanlar tarafından

148 Doğan KESTANE : "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği" Maliye Dergisi, Sayı : 142, (Ocak-Nisan 2003),. s. 126.

149 DPT : Verimliliğe Dayalı..., a.g.r., s. 8.

makul karşılandığı sürece, çalışanların iş performansı artacak ve kuruma olan katkıları olumlu olarak devam edecektir. Değerlendirme sistemini yeterli görmeyen çalışanlar iş tatminsizliği hissedebilir, verimsiz çalışabilir ve hatta örgütten ayrılabilirler.

5.4.1.2. Çalışanları Motive Etme

Kurum açısından motivasyon kurum personelinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümüdür. Kurumda ücretle iş performansı arasında bir ilişki kurulmamışsa, ücret artışının motive edici etkisi olmayacak ve çalışanların iş performansını etkilemeyecektir. Başarıya dayalı ücret sisteminin çalışanları güdüleyebilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekir. Ücret ile performans arasındaki ilişki açık, anlaşılır ve dolaysız olmalıdır. Ayrıca, ücretle iş performans arasında kurulan bu ilişki çalışanlar tarafından tam ve doğru olarak algılanmalıdır.

5.4.1.3. Kurum Başarısını Artırma

Başarıya dayalı ücretlendirme, başarı değerlendirmesi sırasında çalışanlara verilen hedefler sayesinde, kurumun amaçlarına daha kolay ulaşmasını sağlar. Başarı değerlendirmesi kurum görevlerine ilişkin belirgin hedefler belirleyerek çalışanların iş performanslarını analiz eder ve doğru kişileri doğru miktarlarla ödüllendirir. Bu sayede, yetenekli kişilerin kuruma yönelmesi ve mevcut yeteneklerin elde tutulması sağlanır, kurumun iş performans düzeyi yükselir; hız ve verimlilik artar. Başarı değerlendirmesine dayalı ücretlendirme ile çalışanlar daha yüksek ücret alabilmek için kurumca belirlenmiş ölçütleri gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu da, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesini sağlar ve kurum başarısını artırır.

Toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim modellerinin uygulanmasında ödüllendirme yöntemi olarak başarıya dayalı ücret sistemleri uygulanmakta; başarıya dayalı ücretlendirme sistemi bu tür modellere son derece uygun düşmektedir. Bireysel performansın artması, örgütün toplam performansını artırmaktadır. Bu da kaliteyi artırarak örgütün hizmet kalitesinin sürekliliğini sağlamaktadır⁽¹⁵⁰⁾.

İş performansı-ücret ilişkisi rekabet gücünü artırmakta da etkili bir araçtır. Başarıya dayalı bir ücret politikası, optimal maliyet; bu ise daha fazla mal satabilme, daha fazla üretim ve daha fazla istihdam demektir. Performans-ücret artışı ilişkisi aynı zamanda kurulu kapasiteden tam yararlanma olanağını sağlar. Böylece kurum kaynakları optimal olarak kullanılır ve maliyet/fayda dengesi kurum lehine artar.

5.4.1.4. Personel Maliyetini Azaltma

Yöneticiler kısıtlı personel bütçesini en iyi dağıtmanın yolunun iş performansı yüksek kişilerin ödüllendirilmesi olduğuna inanmaktadırlar. Başarı değerlendirmesine dayalı ücret sistemi verimlilik artışı sağlamak suretiyle kurumlarda emek maliyetini azaltmaktadır. Bu yüzden kurumlar tarafından tercih edilmektedir.

Başarıya dayalı ücretlendirme çalışanların, bireysel iş performansına yaptığı olumlu etki ile örgütün toplam iş performansını artırmaktadır. Bu da kaliteyi artırarak örgütün rekabet gücünü sürdürmesini sağlamaktadır. Başarıya dayalı ücretlendirme sistemlerinin prim, kar ve kazanç paylaşımı

150 KESTANE : "Performansa Dayalı Ücret...", a.g.m., s.133-135.

gibi birtakım uygulamaları kurumda verimlilik ve karlılık artışını teşvik ettiği için tercih edilmektedir⁽¹⁵¹⁾.

Başarıya dayalı ücret sistemi çalışanların moralini artırma yönünde etkili bir araçtır. Genel olarak parasal araçlar her zaman güçlü bir güdüleme aracı olmuştur. Başarıya dayalı ücret sisteminin uygulamaya başlaması ile birlikte bu sistemi uygulayan kurumlarda %1 ile %35 oranında verimlilik artışı sağlandığı görülmektedir. Değerlendirme ile düşük ve yüksek performans düzeyindeki personelin ayırt edilebilmesi sağlanır. Böylece iyi ücretle başarılı olan personel ödüllendirilerek kuruma bağlılığı artırılır ve kurumda tutulur⁽¹⁵²⁾. Verimli çalışanların kurumda kalması dolaylı olarak personel maliyetini de azaltacaktır.

Başarıya dayalı ücret uygulamaya konulduğunda, örgüt içinde sürekli ve daha yoğun bir iletişim sağlanacak ve personel maliyetleri daha iyi denetlenebilecektir. Bunun da ötesinde, motivasyonu sürdürmek için terfilerin, ücret artışlarının ve primlerin araç olarak kullanılması gereksinimi ortadan kalkacaktır⁽¹⁵³⁾.

5.4.2. Çalışanlar Açısından

Başarıya dayalı ücret ile başarılı kişiler ödüllendirilmektedir. Özellikle, başarılı bir kişi çalışmasının karşılığını ve bireysel farklılığının katkısını ücretinde görmek ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan bir personel kendisinden daha az çalışan bir personelle aynı ücreti alırsa motivasyonu olumsuz yönde etkilenecektir. Dolayısıyla başarıya dayalı ücret, çalışanlardaki eşitsizlik duygusunu kaldırarak ücretin tatmin edici ve

151 KUMBUL : a.g.m.

152 SABUNCUOĞLU : a.g.e., s. 219.

153 BARUTÇUGİL : a.g.e., s. 243.

adilce dağıtımının sağlandığına ilişkin bilincin personel arasında yerleşmesinde etken rol oynamaktadır⁽¹⁵⁴⁾.

Takdir edilmek, çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. Özellikle de takım çalışmasında bile olsa, bireysel farklılığın takım çalışmasına yansımalarının değerlendirilmesi, çalışanın beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmasına ve çalışma koşullarının bu sisteme uygun bir biçimde düzenlenmesine neden olur. Başarıya dayalı ücret uygulanmasının çalışanların beklentilerini karşılaması sistemin sağlıklı bir biçimde işletilmesine bağlıdır.

İyi bir ücret ve yüksek ücret artışları personeli ve yöneticileri kurumda tutmaya yarar. Bunun bir yönü, kurumun, nitelikli çalışanların ve yöneticilerin işten ayrılmasından doğabilecek maliyetten kurtulması; diğer yönü de çalışanların, performanslarını ortaya çıkarabilecekleri ve bunun ödülleri olarak iş tatmini sağlayabilecekleri bir çalışma ortamına kavuşmuş olmalarıdır⁽¹⁵⁵⁾.

Ücret planı, başarı değerlendirme ile birlikte uygulanacağı için düşük performansın artırılması ve çalışanların kalite ve müşteri memnuniyeti ilkesini benimsemeleri yönünde teşvik yaratır.

Başarıya dayalı ücret, çalışanların işleri için daha fazla sorumluluk duymasını sağlayacaktır. Verimlilik artışını sağlayacak etkin bir özendirici olacaktır. Çalışanların iş tatmininin artması ile birlikte şikayetler ve işe devamsızlık azalacaktır. Çalışanların göstereceği ek performans, örgütü daha rekabetçi kılacaktır. Bu da çalışanların kariyerini ve bireysel saygınlıklarını güçlendirecektir. Özellikle, ekonomik belirsizliğin yoğunlaştığı

154 DPT : Verimliliğe Dayalı..., a.g.r., s. 43, 44.

155 DPT : Verimliliğe Dayalı..., a.g.r., s. 44.

ve iş olanaklarının zayıfladığı dönemlerde bu üstünlükler daha da belirginleşecektir. Çalışanlar, sistemin tüm bu yararlarının farkında olmalıdır.

5.5. Başarıya Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Uygulanması

Başarı değerlendirmesine dayalı ücretlendirme sisteminde, sistemdeki aksaklıkların saptanarak giderilmesi açısından, sistemin uygulanışı ve sonuçlarını ortaya koyan istatistiksel araştırmaların yapılması gereklidir. Ayrıca sistemin tutarlı ve adil olmasının sağlanması açısından da sonuçların dikkate alınması önem taşımaktadır. Öte yandan, çalışanlar arasında bilinçli veya bilinçsiz bir ayrımcılığın yapılmasını önlemek için de, uygulama sonuçlarının izlenmesi son derece önemlidir.

Görev unvanına göre belirlenmiş bir ücret sisteminden, daha esnek, başarıya dayalı bir ücretlendirme modeline geçmek için bir kurum⁽¹⁵⁶⁾,

- Yeni sistemin, var olan en iyi düşüncenin sonucu olduğu ve üzerinde yöneticiler dahil tüm personelin uzlaşmış olduğundan tümüyle emin olmalıdır.
- Yeni yapının, plandan etkilenen tüm çalışanlar için eşit ve adil fırsat yaratmasından memnun olmalıdır.
- Ücretlendirmesi değişecek olanlara yeni kavramları benimsetmek için çaba harcamaya hazır ve istekli olmalı ve planı yeterince ayrıntılı olarak açıklamasına yönelik eğitim programlarına ağırlık vermeli, yeni ücretlendirme sisteminin çalışanlar ve örgüt için neden en iyi sistem olduğunu anlatmalıdır.

156 BARUTÇUGİL : a.g.e., s. 242, 243.

- Yeni planın uygulanması ve sonuçlarının alınmasında yeterince zaman tanımaya istekli ve sabırlı olmalıdır.
- Yeni ücretlendirme yaklaşımının uygulanmasını yakından izlemeli ve çalışanların olumlu ve olumsuz tepkilerini iletebilecekleri kanallar oluşturmmalıdır.
- Çalışanların, ücret yerine kazanabilecekleri diğer parasal olmayan araçlar oluşturmali; değişken başarıya dayalı ücret sistemini kurarken, çalışanla yönetici arasındaki ortaklığı vurgulamalı, kurum amaçlarının paylaşılmasını sağlamalıdır.
- Geleneksel unvana bağlı ücret skalasını bilgi ve başarıya bağlı değişken ücret sistemine dönüştürmenin, örgütün değerini yükselten uzun dönemli bir yaklaşım olduğunu anlamalı ve çalışanlarla bunu paylaşmalıdır.
- Sistemin çok önemli bir amacının en iyi insanları elde etmek ve elde tutmak olduğunu asla unutmamalıdır.

Başarıya dayalı ücretlendirmede, bireysel farklılıklar doğru olarak saptanmış olsa bile, sonuçta çalışan için ciddi bir ücret farkı veya diğer faydalar yaratılamıyorsa sistemin kurulması için harcanan bütün emekler boşa gidecektir. Başarı değerlendirmesine dayalı ücretlendirme sisteminde, sistemdeki aksaklıkların saptanarak giderilmesi açısından, sistemin uygulanışı ve sonuçlarını ortaya koyan istatistiksel araştırmaların yapılması gereklidir. Ayrıca sistemin tutarlı ve adil olmasının sağlanması açısından da sonuçların dikkate alınması önem taşımaktadır. Öte yandan, çalışanlar arasında ayrımcılığın yapılmasını önlemek için de, uygulama sonuçlarının izlenmesi son derece önemlidir.

Kurumlar, birey, takım veya kurum başarısına dayalı ücretlendirmelerin yarar ve sakıncalarını dikkate alarak, birden fazla planı birlikte veya bu planların bir sentezini, kurum kültürlerine göre yeniden uyarlayarak uygulayabilmelidir. Uygulamadan kaynaklanacak hatalar önceden tahmin edilmeli, uygulamada ülkenin veya uygulanacak kurumun geçmişi ve kültürü dikkate alınmalıdır. Yeni plan ve projeler uygulamaya geçirilirken çalışanların onayının alınması ve onların da sistemin oluşturulmasında katkı sağlayabilmeleri önemlidir.

Başarı değerlendirme süreci sistemin kalbidir. Başarı değerlendirmesinin bir iş için standart kriterler belirlenmesinden ziyade daha önceden belirlenen hedeflere göre yapılması tavsiye edilmektedir. Başarı sıralamaları çok ayrıntılı olmamalı ve esneklik sağlanabilmelidir. Başarı değerlendirme bütün yıl boyunca süren çalışan ile amiri arasındaki diyaloga dayanmalıdır. Değerlendirme üzerine ayrıntılı bir geribildirimde bulunulmalıdır. Başarıya dayalı ücretlendirme sistemi, ücretlerin dağılımından çok etkili bir başarı değerlendirme sistemine dayanmalıdır.

5.6. Başarıya Dayalı Ücret Uygulama Türleri

Başarı değerlendirmesine dayalı ücretlendirme sistemi, ücretleri iş performansı ile yeterliliklere bağlamaktadır. Ücrete yönelik değerlendirme de yıl sonunda yapılan personelin iş performans sonuçlarının görüşülmesi sırasında veya yalnız ücret değerlendirme için belirlenmiş farklı bir zamanda yapılabilir. Başarıya dayalı ücretlendirme sisteminin başarıyla sürdürülebilmesi için şu ilkelere özen gösterilmesi gerekmektedir⁽¹⁵⁷⁾:

- i) Ücretlendirme, personelin iş performansının karşılığı olmalı ve ücret ile iş performansı arasında makul bir denge olmalıdır.

157 BİLGİN : Kamu Performans..., a.g.e., s. 92.

- ii) Ücretlendirme, kurumun özelliklerini, amacını ve kültürünü destekleyici nitelikte olmalıdır.
- iii) Ücretlendirme, üst yönetici, diğer yönetici ve diğer personeli birbirinden ayırmalıdır.
- iv) Ücretlendirme, kurumun hizmet alanı ve dönemsel faaliyetlerine uygun periyotlarda olmalıdır.
- v) Başarıya dayalı ücret oranları arasında personelin başarı değerlendirmesine göre yeterli fark olmalıdır.
- vi) Ücretlendirme ile başarı arasında bağ kurulurken çalışanların kıdemi dikkate alınmalıdır.
- vii) Ücretlendirme sistemi, kurum içinde denge unsurunu gözeterek şekilde olmalı, kamu ve özel sektördeki diğer kurumlarla kıyaslamaya tabi tutulabilmelidir.
- viii) Ücretlendirme sistemi geçerli, adil, açık ve güvenilir ve ödüllendirici olmalıdır.
- ix) Ücretlendirme sistemi çalışanların iş performansını artırmaya yönelik olmalı ve çalışanları motive edici unsurlara yer vermelidir.

Bireysel iş performansı, takım iş performansı ve kurumsal iş performans arasında doğru orantılı bir ilişki olmalıdır. Başka bir anlatımla, çaba arttıkça performans büyümelidir. Eğer çabayla iş performansı arasında oranlı bir ilişki yoksa, yani çabanın artmasına karşın iş performansı

büyümüyorsa, performansı etkileyen ve performansı ölçülen kişinin veya takımın denetimi dışında kalan, kurum içi veya kurum dışı kimi etkenler var demektir⁽¹⁵⁸⁾.

Başarı değerlendirmesine dayalı ücret uygulaması, kurum tarafından ortaya koyulan örgüt hedeflerinin çalışanlar ile paylaşımı yoluyla gerçekleştirilmesinin sağlanması amacıyla yapılır. Kurumsal değerlendirme ve ücretlendirme sistemi altyapısı, kurumun olumlu ve olumsuz yönleri gözetilerek doğru bir sistem tasarımı yapıldığında, bireysel iş performanslarında dolayısıyla da kurum performansında gerçek anlamda artışlar sağlanabilir. Performansının doğru bir biçimde değerlendirildiğini ve ödüllendirildiğini hisseden kişi, başarılı olmasını sağlayan şeyleri yapmayı sürdürür ve daha fazlasını elde etmek için çaba harcar.

Kurumlar, birey, takım veya kurum başarısına dayalı ücretlendirmelerin yarar ve sakıncalarını dikkate alarak, birden fazla planı birlikte veya bu planların bir sentezini, kurum özelliklerine göre yeniden uyarlayarak uygulamaktadır. Örneğin, bireysel performansı ödüllendirmek için bireysel ücret artışları uygulanırken, diğer yandan birimin performansı nedeniyle tüm birim üyelerine, ayrıca prim dağıtılabilir. Kurumlar, çalışanları hem takım, hem de bireysel başarıya göre ödüllendirmek onların iş performanslarını artırmak istemektedir⁽¹⁵⁹⁾.

5.6.1. Bireysel Başarıya Dayalı Ücret

Bireysel başarıya dayalı ücretlendirme, bireylerin iş performansının, takım ve örgüt performansından bağımsız olarak ölçülebildiği durumlarda bireysel performans ile ücret arasında kurulan doğru orantıyla, çalışanların bireysel ücretlerinin belirlenmesi ve artırılmasıdır. Böylece, kurum

158 Gülten İNCİR : "Performansa Dayalı Ücret Sistemi Bir Demotivasyon Aracı mıdır?", MPM Anahtar Dergisi, (Şubat-2000), s. 5.

159 ÜNAL : a.g.e. s. 16, 17.

alışanlarının performans değerlendirme sonuçlarına göre temel ücret düzeyi göz önünde bulundurularak ücret verilmekte ve çalışanların iş performansının artırılması hedeflenmektedir⁽¹⁶⁰⁾.

Bireysel başarıya göre cretleme, bireysel iş performansı ile ücret arasında doğru orantıyla ücretlerin belirlenmesi ve artırılmasıdır. dayalı ücret sistemleri, personelin bireysel iş performansı hedeflerinin gerçekleştirilmesi durumunda ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi amacıyla kullanılan cretlendirme sistemleridir. Bu sistemlerin temel hareket noktası , ücret artışlarının belli bir bölümünün çalışanın iş performansına göre belirlenmesidir. Buna karşı olan görüşler olsa da başarılı iş performansını ücretlere yansıtma konusu günümüzde büyük kabul grmektedir¹⁶¹.

Bireysel başarıya dayalı ücret sisteminde kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak, gelecekteki performansın artırılması da amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu sistem iki aşamalı bir süreç olmaktadır. Birinci aşamada, geçmiş iş performansına göre ücret artış oranı belirlenmekte, ikinci aşamada ise, gelecekteki iş performansını güdülemek için ücret artışı verilmektedir. Böylece, başarı değerlendirmesine dayalı ücret ile yüksek iş performansının ödüllendirildiği gibi, bu performansın sürdürülmesi de teşvik edilmektedir.

Bireysel başarı düzeyine bağlı olarak yapılacak ücret ve diğer ödemelerde ölçüt olarak ürün miktarı, ürün kalitesi, hizmet kalitesi, donanım, hammadde ve enerji kullanımı; öneri sayısı, yeni kazanılan yenilikler ve devam durumu gibi göstergeler kullanılır. Bireysel başarı değerlendirmesine

160 ÜNAL : a.g.e., s. 111.

161 Zühal AKAL : "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi", http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, 26.07.2006.

dayalı kullanılan ödeme tekniklerinde en çok kullanılan teknik, parça başı olarak bilinen ve ürün miktarına bağlı olan tekniktir⁽¹⁶²⁾.

Bazı kurumlar çalışanlarının ücretlerini salt iş performansına göre belirlerken, bazıları kıdem ölçütünü de dikkate almaktadırlar. Konuyla ilgili olarak yapılan bazı araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, bir ücret sisteminin çalışanları motive edebilmesi için; çalışanlar, artan iş performansları karşısında başarılı olarak değerlendirileceklerine ve bu daha yüksek maddi ödüllerle sonuçlanacağına inandırılmalıdır. Çalışanların yüksek iş performansının olumsuz sonuçları azaltılmalı; ücret dışındaki terfi, sorumluluk verme gibi diğer olumlu sonuçların da yüksek iş performans ile ilişkilendirilebileceği koşullar yaratılmalıdır⁽¹⁶³⁾.

Bir kurumda bireysel başarıya göre bir ücretlendirmeye gidilmek isteniyorsa, bunun tüm personele duyurulması, açık bir şekilde anlatılması ve özendirici uygulamaların yapılması gerekmektedir. Bu anlayışta ücretler, personelin tamamen kendi üretimlerine, verimliliklerine, gayretlerine ve diğer bireysel özelliklerine göre belirlenmektedir⁽¹⁶⁴⁾.

Sendikalar, bireysel başarıya dayalı ücretlendirme sistemine sıcak bakmamaktadırlar. Bu nedeni, bu uygulamanın, çalışma huzuruna, ortak hareket etme güdüsüne ve sonuçta kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine olumsuz etkilerde bulunacağı gerekçesidir. Bireysel başarıya dayalı ücret sisteminde ücret bütçesinin sabit ve sıfır bakiyeli olarak çalışması nedeniyle çalışanlardan biri ne kadar fazla maaş alırsa iş arkadaşları daha az alacaklarıdır. Böylece çalışanlar iş arkadaşlarının iyi iş performansı

162 Gülten İNCİR : "Motivasyon İçin Ödül Programları", Verimlilik Dergisi, Sayı : 2000/4, s. 49.

163 UYARGİL : a.g.e., s. 127,128.

164 BİLGİN : Kamu Performans..., a.g.e., s. 92, 93.

göstermesini istemek yerine onların düşük performans göstermelerine sevineceklerdir⁽¹⁶⁵⁾.

5.6.2. Takım Başarısına Dayalı Ücret

Takım başarısına dayalı ücretlendirme sistemi, özellikle personelin bireysel başarısının değerlendirmenin zor olduğu, işbirliği ile yapılabilecek projelerde veya hizmet alanlarında uygulanır ve takımı oluşturan üyelerin ücretlerini takımın iş performansına göre belirlenir. Bu tür bir ücretlendirme anlayışı, çalışanlar arasında rekabet yerine işbirliğini, yardımlaşma ve dayanışmayı özendirmektedir. Bu tür ücretlendirme uygulamasının takımlar arasında kimi zaman olumsuz rekabete yol açtığı da gözlenmektedir⁽¹⁶⁶⁾.

Takım çalışması, iyi planlanması ve birlikte çalışma koşullarının uygun olması durumunda, çok az sorunlu bir örgütlenme biçimi olup, verimlilik artışı gösteren bir araçtır. Bu nedenle, verimliliği ve müşteri memnuniyetini sağlamak için, birlikte çalışan başarılı bir takımın tüm üyeleri ödülü de paylaşmalıdırlar. Bu yaklaşımın önemli bir yönü de yeterince verimli olmayan çalışanları, ödülü kaybetmemek isteyen takımın diğer üyeleri tarafından motive edilmesidir⁽¹⁶⁷⁾.

Günümüzde kurumların yürüttükleri birçok işin kolektif ve takım merkezli olması nedeniyle, bireysel başarıya dayalı ücret için uygun ortam kalmamaktadır. Bu tür işler için takım başarısına dayalı ücret daha uygun düşmektedir⁽¹⁶⁸⁾.

Bu sistem, çalışanların ayrı ayrı performanslarının kolaylıkla ölçülmesinin kolay olmadığı durumlarda, takımın iş performansı ölçülerek,

165 PREFFER : a.g.e., s.96.

166 BİLGİN : Kamu Performans..., a.g.e., s. 93.

167 BARUTÇUGİL : a.g.e., s. 244.

168 ÜNAL : a.g.e., s. 23.

takım üyelerine takım başarısına göre ödeme yapma olanağı tanımaktadır⁽¹⁶⁹⁾.

Takım halinde çalışmanın olumlu bir sonucu da, kurumdaki başarının artmasıdır. Kendi kendini yöneten takımların kullanıldığı kurumlarda verimliliğin %30 kadar artırılabilceği görülmüştür. İş performansına göre yapılacak ödemeler neticesinde takım üyeleri yarar sağlayacağı gibi kurumlar da verimlilik artışı nedeniyle yarar sağlayacaklardır. Öte yandan, kendi kendini yöneten takımlarda yer alan çalışanlar daha yüksek bir morale, daha fazla kendine güven duygusuna sahip olduklarını ve işlerinden daha çok gurur duymaya başladıklarını belirtmişlerdir⁽¹⁷⁰⁾.

5.6.3. Kurum Başarısına Dayalı Ücret

Kurum başarısına dayalı ücret sistemleri, çalışanların örgütleriyle kaynaşmalarını sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla oluşturulan kurum düzeyindeki ücret sistemidir⁽¹⁷¹⁾. Kurumun iş performansı ile ücreti ilişkilendiren ücret sisteminin asıl amacı, çalışanları kurumsal strateji ve amaçla bütünleştirmektir. Amaç konusundaki bu uzlaşma, kurum içi kar ve kazanç paylaşımı ile desteklenerek çalışanların moral ve motivasyonunu artırmaktadır. Bu uygulama, ABD ve Avrupa ülkelerinde yaygın bir biçimde uygulanmaktadır.

Bu ücret sistemi bireysel ve takım başarısına dayalı ücret modellerinin olumsuzluklarını önlemekte ve bireyler arası ilişkileri rekabet yerine işbirliği zeminine, takım çalışmasındaki tembelleşmeyi de genel kurum başarısına odaklı hız ve verimlilik artışına taşıma amacı gütmektedir.

169 BİNGÖL : a.g.e., s. 381.

170 İnan ÖZALP, Cemil ULUKAN, Özlem OKTAL : "Takım Çalışmasında Yeni Bir Boyut : Kendi Kendini Yöneten Takımlar", Verimlilik Dergisi, Sayı : 1998/4, s. 124.

171 BİLGİN : Kamu Performans..., a.g.e., s. 93.

Bireysel başarının dikkate alınmaması, değerlendirmenin yöneticilerle tüm çalışanların katılımı ile belirlenmesi, üst yöneticilerden yardımcı personele kadar herkesi ilgilendirmesi, işbirliği içinde sorun çözme yaklaşımını geliştirmesi, kurum karlılığı ile bireysel ödüller arasında daha fazla bağlantı kurulması sistemin avantajlı yönleri arasında sayılabilir.

5.7. Başarıya Dayalı Ücretlendirme Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar

Başarı değerlendirmesine dayalı ücretlendirme sisteminde karşılaşılabilecek en önemli sorun değerlendirme ölçütleridir. Değerlendirmede kullanılan ölçütler, sayısal ve somut ölçütler değilse, sonuçlar daha az güven uyandırır.

Değerlendirmede en büyük zorluk, destek birimlerinde yaşanır; çünkü mali işler, insan kaynakları, reklam ve halkla ilişkiler, araştırma vb. birimlerde sayısal ölçütler koymak zordur. Sayısal ölçütleri koymanın görece daha kolay olduğu satış, üretim gibi birimlerde ise, veri toplama ve ölçüm sistemleri eksikse yine sorun yaşanır. Başarıyı tam olarak ölçmek için gerekli bütün ölçütleri göz önünde bulundurmak yerine, sadece ölçülebilen ölçütlerin başarı değerlendirmeye temel alınması son derece sakıncalıdır. Her şeyden önce, bir görevin performans ölçütleri eksiksiz olarak belirlenmeli ve ölçüm altyapısı kurulmalıdır. Başarı değerlendirilmesinde yaşanan bu tür sorunlar, çalışanların iş performansındaki bireysel farklılıkların doğru olarak belirlenmesine engel olabilir.

Diğer bir sorun, çalışanların iş performansının ölçümü sorunudur. Performans ölçümü nesnel verilere dayanmalıdır. Kimi zaman performansın nesnel olarak ölçülmesi olanaksız olabilir. Kimi zaman ise performansı belirleyen çok fazla değişken olduğundan ve bu değişkenlerin tümü kavranamadığından performans ölçümünde nesnelliği yakalamak olanak dışı kalabilir. Nesnel ölçümün yapılmadığı koşullarda başarıya dayalı

ücretlendirme ve ödüllendirmeler, işlevsel güdüleme yaklaşımları değildir. Eğer bu koşullarda söz konusu uygulamalar devam ettirilirse düşük motivasyon veya negatif motivasyon beklenmelidir⁽¹⁷²⁾.

Kurumlarda karşılaşılan diğer önemli bir sorun da, başarı-ücret ilişkisinin güçlü bir biçimde kurulamamasıdır. Ücretin çok yönlü etkilerinden biri olan psikolojik yanı, belirtildiği gibi, çalışanların işlerindeki moralini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Oldukça hassas bir denge üzerine kurulmuş olan ücret yönetiminde ideal olan, çalışanların başarı-ücret adaletinin sağlanıyor olduğunu hissetmeleridir. Eğer bu adalet dengesinin sağlanmadığı düşünülüyorsa, çalışanın morali olumsuz olarak etkilenecek ve bu durumun sürmesiyle birlikte, işten ayrılmaya kadar varabilecek olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilecektir⁽¹⁷³⁾. Ücret adaletinin böylesi önemli olduğu bu durumda, eşitliği en iyi biçimde sağlayabileceği düşünülen başarıya dayalı ücretlendirme sistemlerinin, morallerin düşmesini engelleyecek önlemler alındıktan sonra, hem çalışan hem de örgüt için en uygun ücret yönetimi sistemidir.

Başarıya dayalı ücret sistemi her kurumda başarılı olamayabilir. Bu sistem, bazı örgütlerde kendini geliştirme, yeni beceriler kazanma fırsatını bulanlar ile bulamayanlar arasında bir ayrıma yol açmaktadır. Bir diğer sorun, özellikle, maliyetlerin kısılmasını başarı ölçütü olarak gören bir kurumda, başarıya dayalı ödüle hak kazanma hırsına kendini kaptıran bazı çalışanların, bu amaçla bazı kritik önemi olan hizmetleri ve fonksiyonları ortadan kaldırmaya kalkışmaları ve sonuçta daha yüksek maliyetlere yol açmalarıdır⁽¹⁷⁴⁾.

172 İNCİR : "Motivasyon İçin...", a.g.m., s. 51, 52.

173 EREN : a.g.e., s. 440, 441.

174 BARUTÇUĞİL : a.g.e., s. 246.

Çalışanlar kurumlarından ekonomik yararlar dışında, bir gruba ait olma, statü, iş doyumu gibi sosyolojik ve psikolojik yararlar da sağlarlar. Çalışanlar, kuruma yaptığı katkıları, kurumdan elde ettiği tüm yararlarla karşılaştırır ve bunlar arasında bir denge kurarlar. İnsan kaynakları politikalarının çalışanların huzur ve mutluluğunu öne çıkarma çabalarının önemi bu yüzdendir. İyi bir çalışma ortamı sağlayan bir örgüt, daha kötü çalışma ortamı olan bir örgüte nazaran çalışanlarına daha az ekonomik yararlar sağlayarak faaliyetlerini sürdürebilir⁽¹⁷⁵⁾.

Kurum başarısı ve karlılığındaki artış veya azalış, her zaman çalışanların katkılarından dolayı ortaya çıkmaz. Bu nedenle, sadece başarıya ve karlılığa dayandırılan ücret, adaletsizliklere ve huzursuzluklara yol açabilir. Ayrıca, sendikacılık ve toplu sözleşme geleneğinin güçlü olduğu ülkelerde başarıya dayalı esnek bir ücretlendirme sistemini yaşama geçirmek çok zor olacaktır. Bu durum, kurum kültürü kadar ülkedeki yerleşik anlayışın da uygulamada etkin bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Başarıya dayalı ücret sistemlerinde sendikaların ücret belirleme üzerindeki etkisi azalmakta, çalışanların gösterdikleri başarı düzeyi ücretlerinin son biçimini almasında etkili olmaktadır. Diğer taraftan işverenler, iş sözleşmelerini bireyselleştirme süreci ile sendikaları devreden çıkarma veya etkilerini azaltma fırsatını bulmaktadır. Bu açıdan başarıya dayalı ücret, işçi-işveren ilişkilerini kolektif boyuttan uzaklaştırıp bireysel ilişkilere yönlendirdiğinden, işçi sendikaları tarafından desteklenmemektedir⁽¹⁷⁶⁾.

Başarıya dayalı ücretlendirme sistemlerinin amaca uygun olarak işleyebilmesi, birçok faktörün etkileşimine ve bu faktörlerin var olan yapıyla uyumuna bağlıdır. Söz konusu faktörler, örgütlerin uygulamaya yöneleceği

175 Mehmet C. ÖZDEN : "Ücret Yönetimi", <http://www.mcozden.com/>, 26.02.2006.

176 DPT : Verimliliğe Dayalı..., a.g.r., s. 46, 47.

ücretlendirme sistemi hangisi olursa olsun, her biri için belirleyici niteliğe sahiptir⁽¹⁷⁷⁾.

Tablo: 5- Başarıya Dayalı Ücretlendirme Sisteminin İşleyişini Etkileyen Faktörler

Sistemin İşleyişini Kolaylaştıran Faktörler	Sistemin İşleyişini Zorlaştıran Faktörler
-Hizmet Sektörü -Özel Sektör -Esnek Uzmanlaşmış Teknolojiler -Rekabetçi Kültür -Sendikasızlık -İşlevsel İş Analizi ve İş Tanımı -Etkin İş Denetimi	-Sanayi Sektörü -Kamu Sektörü -Kitle Üretim Teknolojileri -Eşitlikçi Kültür -Sendikalılık -İşlevsiz Unvan Tanımları -Zayıf İş Denetimi

Başarıya dayalı ücretlendirme sistemlerinde yaşanan sorunlardan biri de enflasyon olgusudur. Ücretler için ayrılmış olan bütçenin neredeyse tamamı enflasyonu yakalayabilmek için ücret artışına kaydırılınca, başarıya dayalı ücret artışları için çok az kaynak kalmaktadır. Sonuç olarak da, başarıya dayalı zam oranı ya çok önemsiz yüzdeler olarak gerçekleşebilmekte ya da tüm artışlar tek bir yüzde ile ne kadar enflasyondan, ne kadar başarıdan kaynaklandığı açıklanmadan yapılmaktadır. Bu durumda başarıya dayalı ücretlendirme sisteminin amacı olan çalışanları güdüleme ve verimliliği artırma hedeflerine ulaşılamamaktadır.

Tek yanlı ücret kontrolünün olduğu ülkelerde bütçe kontrolü, yerinden yönetim ve toplu sözleşme sistemi uygulanan ülkelere kıyasla daha iyi

177 ATEŞ, ÜNAL : a.g. e., s. 331.

durumdadır. Bu ülkeler içinde ücret skalasını tek merkezli sözleşmelerle belirleyenler, bütçe kontrolünü daha rahat yapabilmektedirler. Bununla birlikte, bütçe kontrolüne önem veren ülkelerde etkinliğin artırılması ve yerinden yönetim gibi hedeflerin gerçekleştirilmesi, buna bağlı olarak daha zor olmaktadır. Ayrıca, etkin bir başarıya dayalı ücretlendirme sisteminin yaşama geçirilebilmesi için kurumların düzenli olarak iş analizi ve norm kadro gibi çalışmaları yapması gerektiği; bunların da maliyetleri artıracığı belirtilmektedir⁽¹⁷⁸⁾.

Doğru uygulandığı takdirde, başarı değerlendirmesi ve başarıya dayalı ücret, bir kurumun neyi hedeflediğini bilmesini ve kaynaklarını doğrudan uygun çalışanlara dağıtmasını sağlar. Bu uygulama ile kimin hangi işten sorumlu olduğu kesin olarak belirlenir; kişilere yaptıkları işin sorumluluğu verilebilir ve hizmetlerindeki başarı değerlendirilebilir.

Başarıya dayalı ücretin lehinde ve aleyhinde çeşitli ikna edici görüşler bulunmaktadır. Aleyhte olan görüşler başarı değerlendirmesinin ücretle bağlantısı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ücretle başarı değerlendirmesi arasında bağlantı kurulması konusunda ciddi tereddütler varsa, yapılacak en iyi şey, başarı değerlendirmesi ve ücretle bağlantı kurmamaktır. Başarıya dayalı ücretin bir kuruma uygun olup olmadığı kurumun yapısına ve hizmet alanına göre değişmektedir⁽¹⁷⁹⁾.

178 KESTANE : "Performansa Dayalı...", a.g.m., s. 136.

179 DPT : Verimliliğe Dayalı..., a.g.r., s. 41.

6. Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde Uygulanan Başarıya Dayalı Ücret Sistemleri

Günümüzde, ülkemizin Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinin hız kazanmasıyla birlikte, reform çalışmaları farklı bir boyut kazanmış, kamu hizmetlerinin yürütücüsü olan memur ve diğer kamu görevlileri için yeni bir personel reformunun gerekli olduğu ihtiyacı açıkça hissedilmeye başlanmıştır. Yıllardır süren personel reformu çalışmaları sonucunda kapsamlı bir reform yapılamamıştır. Son yıllarda kamu personel reformuna ilişkin bir kanun tasarısı hazırlanmakla birlikte, kamu personel rejiminin, oldukça çeşitlenmiş kamu hizmetlerinde istihdam edilen tüm kamu personelinin kapsamı ve tüm kamu personelinin istek ve talepleri dikkate alındığında oldukça detaylı çalışma, teknik bilgi ve beceri gerektirmesi nedeniyle, bu alanda bir reformun yapılabilmesi kolay görünmemektedir.

Bu bağlamda, bu bölümde bazı Avrupa Birliği ülkelerinden İngiltere, Fransa, Almanya ve İtalya'da başarı değerlendirilmesi ve başarıya dayalı ücret uygulamalarına yer verilecektir. Bu ülkelere yer verilmesinin amacı; İngiliz kamu yönetiminde başarı değerlendirmesi ve başarıya dayalı ücretin uygulanma çalışmalarının 1950'li yıllardan günümüze kadar devam etmesi, Fransız kamu yönetimi ve ülkemiz kamu yönetimi arasındaki benzerlikler, Almanya'nın Avrupa Birliği içinde gerek özel sektör gerekse kamu sektörü açısından yeri ve önemi, İtalya'da ise başarı değerlendirilmesi ve başarıya dayalı ücretin henüz yeni bir uygulama olması nedeniyledir.

6.1. İngiltere

İngiltere'de başarıya dayalı ücretlendirme sistemlerine yönelik çalışmalar 1955 yılında başlamıştır. 1968 yılında Fulton Komisyonu çalışmaları, 1970'li yıllar boyunca Üst Derece Maaşları İzleme Komisyonu ve Avam Kamarası Harcama Komisyonu çalışmaları ve uygulamaları ile süreç

devam etmiştir. 1982 yılında Megaw Soruşturmasında başarıya dayalı ücretlendirme uygulamasını tavsiye eden bir rapor sunulmuş, bu raporla bölgesel farklılıklar, üretkenlik teşvikleri ve başarıya dayalı ödüllendirmeyi kapsayan daha esnek yerelleştirilmiş düzenlemelerin oluşmasını sağlamıştır. Ancak, Megaw Raporunda yer alan kurallar sendikalar tarafından olumlu karşılanmamış ve sendikalarla bu yeni kuralları içeren bir anlaşma yapılması yıllar almıştır. 1985 yılında başarı değerlendirmesine dayalı üç yıllık bir ikramiye modeli oluşturulmuştur. İkramiye modeli, personel tarafından adaletsiz olarak algılandığı için başarısız olmakla birlikte uygulamadan bazı dersler alınmıştır. 1987 yılında Kamu Çalışanları Sendikasıyla başarılı personelin ücretlendirilmesini içeren bir anlaşma yapılmıştır. 1991 yılında vatandaş haklarına ilişkin hükümet raporunda başarıya dayalı ücretlendirmenin olumlu sonuçlarından bahsedilmiştir. Bu rapor ile, kamu personeli için ücret ve çalışma koşullarının düzenlenmesine yönelik olacak bir uygulama modeli içinde başarı ödülleri ve başarısızlık cezalandırmalarına ağırlık verilmesi taahhüdünde bulunulmuş, başarı ödülllerinin de maliyetlerinin üretkenlik artışları ile karşılanabileceği belirtilmiştir⁽¹⁸⁰⁾.

Sir Richard Wilson'ın Kamu Hizmetleri Reformu Raporu ve Sir Michael Bichard'ın Performans Yönetimi Raporu, kurumların kendi ücret ve başarı yönetim sistemleri ile ilgili olarak reform yapmaları gerekliliğine işaret etmiştir. Bu iki raporda, ücretin yüksek başarı gösterenlere güçlü bir teşvik aracı olmasını sağlamak ve bu bağlamda başarısı yüksek olanlara ve önemli iş amaçlarını gerçekleştirmekle görevli olanlara yüksek ödül vermek gibi hususlara değinilmiştir⁽¹⁸¹⁾.

İngiltere'de, kamu personelinin ücretlerinin belirlenmesi aşamasında önemli bir pazarlık unsuru olarak görev yapmakta olan sendikalar başarıya

180 OECD : a.g.e., s. 165, 166.

181 OECD : a.g.e., s. 166.

dayalı ücretlendirme modeli yerine tekrar merkezi ücret düzenlemelerine geçmek istemektedir.

6.1.1. Başarıya Dayalı Ücret Sisteminin Amacı, Kapsamı ve Tasarımı

Kurumlara personel giderlerinin kontrolüne daha fazla yetki tanımak ve istihdam pazarına ücreti daha duyarlı hale getirmek sistemin uygulanmaya başlanmasının nedenleri arasındadır. Diğer nedenler ise; kaliteli kamu hizmetlerini teşvik etmek, başarılı personeli ödüllendirmek, başarısız personelin cezalandırılmasını sağlamak, personel ödeneklerinin kullanımını daha etkin bir hale getirmek ve personel değerlendirmesine şeffaflığı artırmaktır⁽¹⁸²⁾.

Başarıya dayalı ücretlendirme sistemi üst düzey kamu görevlileri hariç tüm personel sınıflarını kapsamakta, bireysel ve takım bazında uygulanabilmektedir. Üst derece kamu görevlilerinin ücretleri bakanlar kurulunca belirlenmekte ve bunların başarıya dayalı ücretleri içinde maaşlarda yapılan artışlar ve her yıl yeniden kazanılan ikramiyeler yer almaktadır. Kurumlar arasında farklı uygulamalar görülmekle birlikte kurumlarca uyulması gerekli olan temel koşul ücret ve iş performansı arasında sıkı ve etkin bir bağın kurulmasıdır. Mevcut ücretlendirme sistemlerinde, kurumların verdikleri ödülleri iş hedeflerine göre belirlemeleri kurumlar arasında uygulama farklılıklarına yol açabilmektedir.

Ücret ödemeleri yıl içinde gösterilen iş performansına göre değişmektedir. Ücret artışları, çalışanların diğer çalışanlara oranla kurumun başarısına katkısına göre değişmekte, başarı değerlendirmesinin nasıl

182 OECD : a.g.e., s. 167.

olacağına ilişkin her yıl, kamu hizmet sözleşmeleri, iş planları ve diğer uygulamaya ilişkin düzenlemeler çerçevesinde karar verilmektedir⁽¹⁸³⁾.

6.1.2. Değerlendirme Sistemi ve Başarıya Dayalı Ücret

Birçok kurum ücret sınıflandırmasını derecelere göre belirlemektedir. Ücret sınıfları genellikle yıllık olarak belirlenmekte ve değerlendirilmektedir. Ödül sistemleri de kurumlar tarafından ihtiyaçlara göre tasarlanabilmektedir. Belirli bir başarı seviyesine ulaşan personel için sistemin aracı ikramiyelerdir. İkramiyeler kurumdan kuruma farklılık gösterebilmektedir.

Çalışanların başarısına göre ikramiyeler belirlenmekte ve farklılaştırılmaktadır. Üst dereceli çalışanların ikramiye dilimleri Yüksek Maaş Denetim Kurulu tarafından hükümete önerilmektedir⁽¹⁸⁴⁾.

Başarıya dayalı ücret düzenlemeleri, çalışanlar çoğu tarafından başarı ve ücret dengesi ilişkisinin sağlaması yönünde olumlu karşılanmıştır. Başarılı iş performans gösterenler ikramiyelerle ödüllendirilirken, daha az başarılı olan personelin ücretleri azaltılabilmekte, iş yerlerinin değiştirilmesi veya işten çıkarılabilmeleri mümkün olabilmektedir⁽¹⁸⁵⁾.

6.1.3. Problemler ve Öngörüler

Başarı değerlendirme sistemlerinin olumlu yönleri olmakla birlikte bu sistemlerin doğru uygulanması ve yönetilmesi konusunda endişeler mevcuttur. Kurumların çözmesi gereken en önemli problem yönetim becerisinin geliştirilmesidir. 2003 yılında Kamu Hizmeti Yönetim Kuruluna sunulan bir raporda, başarı değerlendirme sisteminin liderlik kapasitesinin

183 OECD : a.g.e., s. 168.

184 OECD: a.g.e., s. 168.

185 OECD: a.g.e., s. 168.

artırılabilmesine ilişkin olarak aşağıdaki unsurların dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir⁽¹⁸⁶⁾:

- Şeffaf ve düzenli geribildirim sağlayan daha aktif bir kurumsal ve kişisel yönetim süreci içermesi,
- Hangi performansın nasıl ödüllendirileceği konusunda daha iyi verilerin ve açıklığın sağlandığı basitleştirilmiş bir değerlendirme süreci sunması,
- Başarı seviyeleri arasındaki mali farklılıklar yeterince anlamlı olmalı ve motivasyonu sağlamak açısından bir yararı bulunmalıdır. Kurumlar, personelin başarı düzeylerini artırmaya yönelik mali teşvikler sunmalı, başarıya dayalı ücretlendirme kurumsal amaçların başarılması üzerindeki etkiyi ölçebilmelidir.

Hükümet ücret konusunda kurumlara yaptığı yetki devrini, verimlilik ve üretkenliği artırmak için önemli bir araç olarak görmektedir. Üst düzey yöneticiler personelin işe alınması, çalıştırılması ve motive edilme yollarını belirleme ve personel ödeneklerini kontrol etme yetkisine sahiptirler. Böylece, toplam ödüllerin uygun miktarda belirlenmesi sağlanarak kurumlarda tecrübe ve ilerlemenin sağlanması desteklenmiştir⁽¹⁸⁷⁾. Diğer taraftan, ücretlerde yetki devri yapılmasında problemler olduğu da bilinmektedir. Bunlardan en önemlisi, ücret ve çalışma koşullarında ortaya çıkan bazı farklılıkları açıklamanın zorluğudur. Problemlerin giderilmesi yönünde çalışmalar devam etmektedir.

186 OECD: a.g.e., s. 170.

187 OECD : a.g.e., s. 170, 171.

Sistem ile ilgili olarak yapılan öneriler şöyle sıralanmaktadır⁽¹⁸⁸⁾:

- Ödül sistemi işin nasıl yürütüldüğünü, kurumun kültürünü, misyon ve vizyonlarını yansıtmalıdır.
- Yönetim personelin sisteme olan ilgisini ve heyecanını yüksek tutmak için sistemi güncellemenin yollarını bulmalıdır.
- Personelin çalışması, iş performansı ve ödülü arasında uygun bağlantılar sonucunda oluşturulan ödüller personeli motive eder. Ölçülebilir çıktılar başarıya dayalı ücretin uygulanmasını kolaylaştırır.
- Yeni bir ödüllendirme yöntemi oluşturulurken benzer kurumlardaki uygulamaları araştırmak, uygulanan yöntemin başarısını artıracaktır.
- Ücret dışı personelin taltif ve takdir edilmesi vb. ödüller daha az maliyetlidir ve bunlar da personeli motive etmenin etkin yollarındandır.

Ödüllendirme sistemlerinde, şeffaflık, personelin katılımı, adalet hissi, geribildirim, gerçekçi ve açık hedefler, ödülün gereken çalışmayla doğru orantılı olması, ölçülen çıktılar üzerinde yüksek dereceli personel kontrolü ve yüksek kalitede personel yönetimi gibi bazı unsurların bulunması sistemin başarısını artırmaktadır⁽¹⁸⁹⁾.

Başarı değerlendirme sistemi ile ücret arasında geniş bir bağ kurulması sisteme zarar verebilir. Tutarlı, kapsayıcı ve basit bir denge kurulmalıdır. Başarı ikramiyeleri temel ücretten tamamen ayrılmış olmalı,

188 OECD: a.g.e., s. 171.

189 OECD : a.g.e., s. 171,172.

personelin maaşının en az %5'i civarında olmalıdır. Sözleşmelerdeki hedeflerin başarılması veya takım başarısına göre ödenmeli ve personeli teşvik edecek büyüklükte olmalıdır.

Kurumda amaç ve hedeflerin açıklığı sağlanmalı ve bunlar kurum hizmetleri ile uyumlaştırılmalıdır. Etkin bir başarı değerlendirme sistemi iyi iş performansını ödüllendirirken, kötü iş performansını da ihmal etmemelidir.

Ücret tek motivasyon kaynağı değildir. İnsanların kamu sektöründen ayrılma nedenleri arasında bürokratik sebepler, kırtasiyecilik ve iş yoğunluğu gibi etkenler ücrete ilişkin sebeplerden daha önce gelmektedir⁽¹⁹⁰⁾.

6.2. Fransa

Fransa'da kamu personelinin ücretleri, 1983 yılında kabul edilen kanunda yer alan ücret, ev ödeneği, aile gelir desteği ve bazı koşullar altında 1991 yılından itibaren uygulamaya konulmaya başlayan yeni ikramiye puanı modeli ve kanunla belirlenen diğer tazminatlardan oluşmaktadır.

Temel ücret dışında verilen ödemeler normal çalışma saatlerinin dışında yapılan işler, ilave işler ve bazı mesleklerin zorluklarını karşılamak amacıyla veya bireysel iş performansının değerlendirilmesi sonucunda verilmektedir.

1989 yılında Başbakanlık Genelgesi olarak yürürlüğe konulan Durafour Anlaşmasıyla yapılan düzenleme ile bazı ilkeler tanımlanmış ve 1945 yılında oluşturulan temel ilkeler muhafaza edilerek kamu personeline daha uygun bir ödeme yapısı oluşturulması amaçlanmıştır. Bu düzenlemenin temel amaçları en düşük maaşlı personelin maaşlarının kademeli olarak

190 OECD : a.g.e., s. 172.

artırılması, tüm personel için daha cazip kariyer olanaklarının sağlanmasıdır⁽¹⁹¹⁾.

Bu düzenlemeler ile yeni ikramiye puanı modeli (NBI or new bonus-points scheme) oluşturulmuştur. Bu model, personelin icra ettikleri görevler, yönettikleri kaynaklar veya personelden kaynaklanan özel sorumlulukları göz önünde bulundurularak oluşturulmuş bir maaş aracıdır.

Fransa hükümeti 2003 yılı Ekim ayında, merkezde üst düzey yöneticiler için maaşlarının % 20'sine kadar bireysel başarıya dayalı ücret sisteminin uygulanacağını duyurmuştur. Bu uygulama ilk aşamada merkez bakanlık yöneticilerini hedefleyerek, 2004-2005 yıllarında uygulamaya konulmuştur. 2004 yılında Temmuz ayından itibaren altı pilot (Maliye, Savunma, İçişleri, Ekipman, Tarım ve Sivil Hizmet) bakanlıkta yöneticiler düzeyinde başarıya dayalı ücretlendirme sisteminin denemesine başlanmıştır. Uygulanan sistemin başarılı olması halinde kademeli olarak tüm kamu görevlilerine yaygınlaştırılması amaçlanmaktadır⁽¹⁹²⁾.

6.2.1. Başarıya Dayalı Ücret Sisteminin Amacı, Kapsamı ve Tasarımı

Sistem amaçları, kamu kesiminde kariyer sistemine esneklik kazandırmak, kamu hizmetlerinde sonuca dayalı bir anlayışı güçlendirmek, yöneticilerin ve personelin hesap verebilirliğini artırmak olarak sayılmaktadır.

Oluşturulan ikramiye sistemi içinde büyük ikramiyeler genel olarak üst düzey yöneticilere verilmektedir. Kamu çalışanlarının % 10'luk bir bölümü temel maaşlarının % 30'una ulaşan ikramiyeler alırken, çalışanların % 50'si

191 OECD : a.g.e., s. 114, 115.

192 OECD : a.g.e., s. 115.

temel maaşlarının % 10'una ulaşan ikramiye alabilmektedir⁽¹⁹³⁾. Üst düzey yöneticilerin toplam ücretlerine makamlarıyla bağlantılı olarak farklı ücret unsurları dahil edilmiştir. 2004–2005 yılları arasında bireysel başarıya dayalı ödeme sistemi, bazı bakanlıklardaki kimsi genişletme çalışmaları hariç, sadece bakanlıklarının yöneticileri için geçerli olmuştur.

Başarıya değerlendirmesine dayalı tazminatlar kararnamelerle oluşturulur ve Fransız Resmi Gazetesi'nde yayımlanır. Tazminatlar toplam ücretlerin ortalama % 17'sini oluşturmaktadır. Ancak bu oran meslek grupları ve bakanlıklar arasında değişkenlik göstermektedir. Tazminatlar çoğunlukla toplu olarak verilmekte ve bireysel performans farklılıkları gözetilmemektedir. İkramiyeler ise meslek grupları veya kurumlar arasında farklılık göstermektedir⁽¹⁹⁴⁾.

6.2.2. Değerlendirme Sistemi ve Başarıya Dayalı Ücret

2002 yılında yürürlüğe konulan kararname ile başarı değerlendirme mülakatları zorunlu hale getirilmiştir. Değerlendirme raporlarının kamu görevlisi ve bir üst amiri tarafından imzalanması zorunluluğu getirilmiştir. 2002 yılında oluşturulan yeni yasal çerçeveden sonra 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren kamu görevlilerinin çalışmaları kapsamlı olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Başarı değerlendirme kriterleri ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir⁽¹⁹⁵⁾:

- İş hakkındaki teknik ve profesyonel çevreye ilişkin bilgiler, yazma yeteneği, ikna kapasitesi, eğitim ve kişisel gelişime ilişkin diğer yetiler,

193 OECD : a.g.e., s. 116.

194 OECD : a.g.e., s. 116, 117.

195 OECD : a.g.e., s. 117.

- Organizasyon duygusu, çalışma yöntemi, yönetim becerisi, sorumluluk duygusu ve karar alma kapasitesi, çalışma kabiliyeti,
- İyi temsil ve kendini kontrol etme becerisi, karakter yapısı, işe kendini adanma, sorumluluk alma ruhu, disiplin, zaman uyumu ve özen.

Başarıya dayalı tazminatlar çoğunlukla ikramiye biçimindedir. 2003 yılına kadar ikramiyeler temel maaşa ve emekli aylığına dahil edilmiştir. 2003' yılında yapılan emeklilik reformu ile bu uygulamaya bir son verilmiş ve ikramiyeler emekli maaşına dahil edilmiştir.

Başarıya dayalı ücret uygulaması konusunda kapsamlı bir araştırma yapılmamıştır. Bu sistem ile ücret ve hizmet yılı arasındaki bağ kopmuş, sistemin uygulandığı kurumlarda, aynı meslek grubunda yer alan ve aynı işi yapan başarılı bir çalışan daha kıdemli bir meslektaşından daha fazla ikramiye kazanabilir hale gelmiştir. Sistemin olumsuz yönlerinden birisi, ödüllendirme sistemlerinin doğasından gelen ve tüm çalışanların başarılarına bakılmaksızın ödülleri aynı noktada birleşmesi eğilimidir.

6.2.3. Problemler ve Öngörüler

2004 yılında Sayıştay'a bağlı ve başbakana karşı sorumlu olan Kamu Hizmetlerinin Maliyet ve Performansını İnceleme Komitesi kamu kesiminde tazminat uygulaması üzerine bir rapor yayınlamış ve liyakat ilkesine daha fazla önem verilmesi içeren reform önerileri getirmiştir⁽¹⁹⁶⁾.

Raporda, bakanlıklar arasında veya aynı bölüm içerisinde ortaya çıkabilen farklı tazminat uygulamalarına dikkat çekilmiştir. İkramiyeler bireysel başarıya bağlı olmadan çoğu kez düşük olduğu düşünülen. taban

196 OECD : a.g.e., s. 118.

maaşın tazmin edilmesi amacıyla verilmektedir. Raporda, tazminat sisteminde şeffaflık bulunmadığı, şeffaf, bireysel veya toplu değerlendirme pratiği eksikliğinin tazminat düzenlemesinin amaçlarını zayıflattığı belirtilmiştir. Sonuç olarak raporda, tazminat uygulamasından başlangıçta amaçlanan yöne doğru gitmediği ifade edilmiştir.

Kamu Hizmetlerinin Maliyet ve Performansı İnceleme Komitesinin raporu, öncelikle sistemin değerlendirme yönünün güçlendirilmesini tavsiye etmekte ve aşağıdaki öneriler yer vermektedir.

- 1 Ocak 2004 tarihinden itibaren bireysel değerlendirme mülakatlarını zorunlu hale getiren 2002 tarihli kararnameye uyulması,
- Yönetici ve personelin eğitilmesi,
- Ücretlendirmede daha fazla şeffaflık ve diyalog sağlanması,
- Tazminatların daha da net hale getirilmesi, ücretlendirmenin değişken olmayan temel maaş unsuru, yapılan işlerin önemi ve doğasına göre değişen ikinci unsur ve bireyin ve/veya grubun başarısına göre belirlenen üçüncü unsur olarak üç bölümden oluşması
- Tazminatların ayarlanması ile ilgili genel kuralların merkezi olarak belirlenmesi, uygulamaya ilişkin bakanlıklara daha fazla takdir yetkisinin tanınması.
- Tazminatların değişik personel kategorilerine göre adapte edilmesi, adalet, tutarlılık ve liderlik konuları dikkate alınarak üst yönetimin tazminatlarında değişikliğe gidilmesi,

- Değişken olacak tazminatlar için uygun bütçe uygulamasına gidilmesi,

Başarıya dayalı ödeme sisteminin, 2005 yılında değerlendirilmesi öngörülen altı pilot bakanlıktaki yöneticilerin uygulama sonuçlarına göre, 2005 yılından sonra ilk etapta tüm üst düzey kamu çalışanlarını daha sonra ise tüm kamu çalışanlarını kapsayacak şekilde genişletilmesi öngörülmektedir .

6.3. Almanya

Geçmişte Alman kamu yönetiminde ödemeler bir yandan çalışanın bireysel durumuna (aile durumu, yaş ve kıdem) diğer yandan işin gerekliliklerine bakılarak yapılıyordu. Ödemenin başarıya dayalı ilave unsuru ise belirli bir hizmet sınıfı için verilen bir teşvik niteliğindeydi. Ancak, en iyi iş performansı gösterenlerin ödüllendirilmesi mümkün olmadığından bu ödeme aracının sınırlı bir etkisi vardı. En iyi iş performansı gösterenler ancak terfiye yönelik ilgili kadrolar müsait olduğunda ödüllendirilebiliyordu ve bu da çok az gerçekleşmeye başlamıştı. Bazen en iyi iş performansı göstermeyen çalışanlar da, eğer ilgili kadrolar boş ise ve daha uygun bir aday bulunamazsa terfi ettirilebiliyordu⁽¹⁹⁷⁾.

1997 yılında Kamu Hizmetleri Kanununda değişiklik yapan yasa federal hükümet ile eyalet hükümetlerine performans tazminatı ve ikramiyeleri verme yetkisini vermiştir.

197 OECD : a.g.e., s. 120.

6.3.1. Başarıya Dayalı Ücret Sisteminin Amacı, Kapsamı ve Tasarımı

Başarıya dayalı ücretlendirme reformu ile kamu sektöründeki ödeme sisteminin başarı ile daha yakından ilişkilendirilmesi hedeflenmektedir. Bu amaca da, ücretlendirmenin başarı gösterildikten hemen sonra ve yerel düzeyde yapılması yoluyla ulaşılabacaktır.

Başarıya dayalı ücretlendirme sistemi tüm personel kategorilerine uygulanmak amacıyla hazırlanmıştır. Ücret bireysel veya takım/birim düzeyinde tahsis edilebilir. Başarı ikramiye ve tazminatlarının ödemenin sabit unsurları haline dönüşmesinin engellenmesi için Kamu Çalışanları Ücretlendirme Kanununda imtiyazlar ve ödemenin miktar ve şekilleri ile ilgili sınırlamalar getirilmiştir⁽¹⁹⁸⁾.

Başarı ikramiyesi ödül olarak tahsisin en net şeklidir. Çünkü gerçekleştirilen bir hizmet için verilmekte, bu nedenle de rutin bir ilave ödemeye dönüşmemektedir. İkramiye kamu çalışanının aylık temel maaşı tutarında verilebilir. Olumlu başarı değerlendirmesine bağlı olan sürekli performans tazminatı ise en fazla 12 ay ile sınırlandırılmıştır ve aylık olarak temel başlangıç maaşının % 7'sine kadar verilebilir ve bu tazminat iptal edilebilir.

2002 yılında kabul edilen Ücretlendirmenin Yapısı Hakkındaki Kanun, başarı basamaklarının, ikramiye ve tazminatların daha esnek bir biçimde tahsisi konusunda yeni fırsatlar yaratmıştır. Yeni düzenlemeler şu unsurları içermektedir⁽¹⁹⁹⁾:

198 OECD : a.g.e., s. 121.

199 OECD : a.g.e., s. 121.

- Başarı basamak, ikramiye ve tazminatlarının % 10 ile %15 arasında verilebilecek şekilde personel kotasının artırılması.
- Kotaya bağlı olarak bir bölüme verilen başarıya dayalı herhangi bir ödemenin bir birim ödül sayılması.
- Belirli bir maaş basamağında yer alan personelin diğer basamağa ilerlemesi için beklenen zamanın en azından yarısının bulunduğu basamakta kalması gerektiği yönündeki kural iptal edilmiştir.

6.3.2. Değerlendirme Sistemi ve Başarıya Dayalı Ücret

Personel kararlarının meşruiyetinin sağlanması konusunda başarı değerlendirmeleri son derece önemlidir. Kanuna göre bir kamu görevlisinin yetenek ve profesyonel kazanımları en azından her beş yılda bir değerlendirilmeli ve kamu çalışanlarının başarı değerlendirmesi için kullanılan ilkelerin kısa tanımlarını içermelidir. Ayrıca uygulamada tekliğin sağlanması ve bireysel değerlendirmelerin mukayese edilebilir olması gereklidir. Bunu sağlamak ise detaylı olarak belirlenen ilkelerin uygulanması ile mümkündür. Bu ilkeler arasında değerlendirme periyodu ile ilgili hükümler, değerlendirme faktör ve gerekliliklerinin belirlenmesi ve değerlendirme tablosunun geliştirilmesi yer almaktadır⁽²⁰⁰⁾.

Performans basamaklarının, ikramiye ve tazminatların hukuki zeminini Kamu Görevlilerinin Ücretlendirilmesi Kanunu oluşturmaktadır.

İlgili ücretlendirme tablolarında başka türlü gösterilmediği takdirde taban ücret basamaklara bölünmektedir. Basamaklarda ilerleme kamu görevlisinin yaş ve performansı doğrultusunda gerçekleşmektedir. En az

200 OECD : a.g.e., s. 122, 123.

ödeme çalışanın taban maaşı kadar olmaktadır. Taban maaşı iki yıllık aralıklarla beşinci basamağa kadar, üç yıllık aralıklarla dokuzuncu basamağa kadar ve bundan sonrasında da dört yıllık aralıklarla artmaktadır.

Bir çalışana başarı basamaklarında ilerleme ödülü verilmesi veya terfinin geciktirilmesi kararı en üst derecedeki sorumlu makam veya bu makamın görevlendireceği organ tarafından alınmaktadır.

Başarı ikramiyeleri ve tazminatları konusunda da, A ücretlendirme çizelgesinde olan ve kayda değer özel hizmetler gösteren sivil veya askeri personele verilmek şartıyla federal hükümet ve eyalet hükümetleri yetkilidir.

Bir takvim yılı içerisinde işveren tarafından verilen başarı ikramiye ve tazminatlarının tutarı o işverenin altında çalışan kamu görevlileri ve askeri personelin sayısının % 15'ini geçmemelidir. Performans ikramiye ve tazminatları emeklilik aylığı ile ilişkilendirilmemeli ve bu tip ödemeleri yenilemek mümkün olmalıdır. Performans ikramiyeleri kamu çalışanın ya da ordu mensubunun bağlı olduğu ücret derecesindeki temel başlangıç maaşını geçmemelidir; performans tazminatları da temel başlangıç maaşının % 7'sinden fazla olmamalıdır. Başarı ikramiyesi veya tazminatı verme kararı en yüksek sorumlu makam ya da bu makam tarafından görevlendirilen birim tarafından verilmektedir.

Başarı ikramiye ve tazminatları sadece özel bütçe hükümleri çerçevesinde verilmelidir. Konuyla ilgili yasal düzenleme, kesintileri ve aynı amaçla yapılan ödemelerdeki hariç tutucu maddeleri düzenleyen hükümler içermelidir⁽²⁰¹⁾.

201 OECD : a.g.e., s. 124.

İyi iş performansının ödüllendirilmesi amacıyla ödemeye başarıya dayalı unsurların dahil edilmesi bütün federal idare düzeyinde uygulanmaktadır. Örneğin 2003 yılında 550.000 kamu görevlisine başarıya dayalı ücret verilmiştir. Başarıya dayalı ödeme için 50 milyon Euro'dan fazla para harcanmıştır⁽²⁰²⁾.

6.3.3. Problemler ve Öngörüler

1997 yılında Kamu Hizmetleri Yasasında Değişiklik Yapan Kanunla getirilen başarıya dayalı ücretlendirme sisteminin etkileri üzerine yapılan bir çalışma sonucunda düzenlenen bir raporda sisteme yönelik bazı saptamalar yapılmış, bunun sonucu olarak da ücretlendirmenin başarıya dayalı unsurları için hukuki bir temel olmasını sağlamak üzere 2002 tarihli Özel Ödemelerle İlgili Federal Kanunda değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada belirtilen ve Kanun değişikliğinde dikkate alınan unsurlar⁽²⁰³⁾;

- Her yıl başarıya dayalı ödeme alabilecek personel kotasının % 20 olarak belirlenmesinin personelin çoğunluğu üzerinde yarattığı olumsuz etki,
- Bağlayıcı başarı kriterlerinin ve objektif başarı değerlendirmesinin olmaması,
- Ücretlendirmenin başarıya dayalı unsurları konusunda bilgi eksikliği ve tahsis prosedürlerinde şeffaflık sağlanmaması,
- Finansal kaynak sıkıntısı ve başarıya dayalı unsurlar için kaynak tahsisinin sadece cari yılda ve yalnızca o yıl için yapılması,

202 OECD : a.g.e., s. 124.

203 OECD: a.g.e., s. 124, 125.

- Uygunluk kriterleri nedeniyle en iyi başarı gösteren elemanlar için başarıya dayalı ücret konusunda, belirli basamakta belli bir sürenin geçirilmesi gerekliliği gibi sınırlamalar bulunması, olarak sıralanmaktadır.

Başarıya ödeme konusundaki hükümlerle ilgili olarak 2002 yılında yapılan değişikliklerle eleştirilerin bir kısmına yönelik çözümler getirildi (personel kotasının % 15'e çıkarılması, personelin bir sonraki başarı basamağına geçmeden önce bulunduğu basamakta öngörülen sürenin en az yarısını geçirmesi kuralının kaldırılması, transfer şartı, ekiplerin ödüllendirilmesi konusunda sistemin geliştirilmesi). Ancak, şu ana kadar yeni kuralların uygulanması konusundaki sorunlar ve zorluklar konusunda bir bilgi bulunmamaktadır⁽²⁰⁴⁾.

Federal hükümet ve kamu sektörü sendikaları tarafından planlanan Kamu Hizmetleri Kanunu reformları kapsamında başarıya dayalı ücretlendirme sisteminin önemi büyük ölçüde artacaktır. Planlanan düzenlemelerle temelde ödeme sisteminin yaş ve aile durumu yerine bireysel başarıya ve mevcut işleve göre yapılandırılması amaçlanmaktadır. Ücretlendirme temel maaşı ve bireysel ve geçici olarak belirlenen başarı basamaklarını içerecektir ki bunlar % 96 ile % 104 arasında değişen bir maaş çerçevesi içinde uygulanacaktır.

6.4. İtalya

1990'ların başlarında kamu yönetiminde toplam maliyeti düşürmek ve sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesini artırmak yönünde bir reform ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Daha şeffaf, daha güvenilir bir yönetim, vatandaşlara ve onların beklentilerine daha yakın bir idare yapısı oluşturulması, kamu hizmetlerinin sunumunda yerel yönetim rol ve araçlarının güçlendirilmesi ve

204 OECD : a.g.e., s. 125.

insan kaynağının daha esnek ve etkili kullanımının sağlanması amaçlarına yönelik olarak 1993-1998 yılları arasında pek çok girişim gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda özellikle 29/1993 sayılı Kanun çerçevesinde yönetim düzeyindeki personel için yapılan 1998-2001 toplu sözleşmesi ile başarıya dayalı ücretlendirme politikası uygulanmaya başlanmıştır⁽²⁰⁵⁾.

6.4.1. Başarıya Dayalı Ücret Sisteminin Amacı, Kapsamı ve Tasarımı

Kamu yönetiminde belirli hedeflere dayalı idare kavramının yerleştirilmesi, bireysel başarıya dayanılarak verilen tazminatlar yoluyla hizmetlerin etkinliğinin artırılması ve hizmet sunumunun geliştirilmesi, ekonomik ilerleme ile profesyonel uzmanlığın genişletilmesinin desteklenmesi amaçlarına ulaşmak için başarıya dayalı ücretlendirme sistemleri uygulanmaya başlanmıştır.

Başarı değerlendirmesi aynı zamanda idari faaliyetlerin sonuçlarına yönelik eleştirel ve diyalektik hesaplama için bir ortam yaratmaktadır. Şöyle ki; başarı değerlendirmesi kamu program ve faaliyetlerinin geçerliliğinin ve değerinin incelenmesine imkan vermekte ve geçmişte alınan sonuçlarla ilgili önemli veriler sağlaması dolayısıyla gelecekte alınacak kararlar için bir bilgi kaynağı görevi görmektedir.

İtalya'da sistemin uygulanmasından elde edilen yararlar şöyle sıralanmaktadır⁽²⁰⁶⁾:

- Öncelikli hedeflerin belirlenmesi ve sorumlulukların güçlendirilmesi için yöneticilerin bilgilendirilmesi ve motivasyonunun sağlanması,

205 OECD : a.g.e., s. 130.

206 OECD : a.g.e., s. 130, 131.

- Mesleki tatminin artırılması,
- İdari faaliyetlerin geliştirilmesi için güvenilir ve mukayese edilebilir unsurlar sağlanması.

Mevcut başarıya dayalı ücretlendirme sistemi sadece yöneticilerin bireysel iş performansının değerlendirilmesi üzerine kurulmuştur⁽²⁰⁷⁾.

Yöneticilerin ücretlendirilmesi toplu sözleşmeler yoluyla yapılmakta olup, ilave ücretlendirme makamın getirdiği görev ve sorumluluklara bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bakanlıklardaki yönetici kadrosu için ilave ödemenin yapısı şu unsurlardan oluşmaktadır⁽²⁰⁸⁾:

i) Makama bağlı ücretlendirme: Makamla ilgili görev ve sorumluluklara bağlıdır.

ii) Başarıya dayalı ödeme: Yöneticiler tarafından ulaşılan sonuçlara bağlıdır ve bir değerlendirmenin ardından tespit edilir.

Genel müdür seviyesindeki yönetim personeli için sabit ücretlendirme bireysel sözleşmeler yoluyla yapılmaktadır. İlave ücretlendirme hususu da bu bireysel sözleşmelerde tanımlanmaktadır ve bu ücretlendirme hem makamın sorumluluk seviyesi hem de ulaşılan sonuçlarla bağlantılıdır.

6.4.2. Değerlendirme Sistemi ve Başarıya Dayalı Ücret

Başarı değerlendirmesi yıllık talimatlar çerçevesinde yapılmaktadır. Yıllık bakanlık talimatları ile her bakanlık için öncelikler, hedefler ve

207 OECD : a.g.e., s. 131.

208 OECD : a.g.e., s. 131.

sorumluluklar tespit edilmektedir. Yöneticiler başarılarının değerlendirilmesine ölçüt oluşturacak ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi sürecine katılmaktadırlar⁽²⁰⁹⁾.

Somut eylemlere dönüştürülecek hedef ve önceliklerin tanımlanması sürecine farklı yönetim seviyelerinden sürekli olarak katılım sağlanmaktadır. Her bakanlık tarafından uyarlanan yıllık talimatta, bakanlıklarda yönetim için Başbakanlığın yıllık talimatının içeriği dikkate alınmalıdır. Başbakanlığın yıllık direktifinde işlemlerin basitleştirilmesi, harcamaların azaltılması ve hizmet kalitesi gibi ana ve stratejik hedefler ortaya konulmaktadır. Bakanlıkların talimatlarında özel program ve projeler belirlenmektedir. Bu program ve projeler Hazine tarafından ekonomik ve finansal planlama için hazırlanan dokümandaki göstergelerle uyumludur ve zaman ve sonucun nicel ve niteliksel göstergelerini tanımlamaktadır.

Başarı değerlendirme sistemi kamu kuruluşlarında yöneticilerin belirlenen hedeflere ulaşp ulaşamadıklarını tespit etmek üzerine kurulmuştur. Değerlendirmede her yöneticinin ayrı ayrı iş performansı ve kurumsal becerileri, idari faaliyetin etkinliği ve ulaşılan sonuçlarla maliyet arasındaki bağlantı dikkate alınmaktadır.

Politika ve program etkinliğini değerlendirmek amacıyla Başbakanlıkta bir merkezi birim oluşturulmuştur. Değerlendirme ve Stratejik Kontrol Komitesi isimli teknik-bilimsel komite her bakanlıktaki kamu yöneticilerinin değerlendirilme sistemlerini koordine etmekte ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Birim kamu idarelerinde değerlendirme ve stratejik kontrol görevini yürütmektedir.

Olumsuz idari sonuçlar veya ulaşılamayan amaçlar yöneticinin atamasının iptali ya da aynı kuruluş veya başka bir kuruluştaki farklı bir

209 OECD : a.g.e., s. 131, 132.

makama atanması ile sonuçlanmaktadır. Talimatlara uyulmaması veya birden çok olumsuz değerlendirme durumunda yönetici alındığı göreve denk başka makamlara atanmaktan iki yıldan az olmamak kaydıyla men edilebilir. Daha ciddi durumlarda ise idare yönetici ile yapılan anlaşmayı feshetme kararı verebilir.

Bireysel başarı değerlendirmesinde bir derecelendirme sistemi kullanılmaktadır. Her kamu kuruluşu yöneticiler için bir başarı değerlendirme sistemini uyarlamaktadır. Genellikle derecelendirme bir değerlendirme ve puanlama çizelgesi şeklinde olmaktadır ancak bunlar tüm kamu kuruluşları için tek biçimli değildir.

Müdür seviyesinde olmayan yönetici kadrosu için ücretlendirmenin bireysel değişken kısmı, söz konusu makama bağlı ücret tahsisi ile başarıya bağlı ödemedan oluşmaktadır. Bunların ilki idarenin kendisi tarafından tespit edilen ücretlendirme bandı içerisinde ayarlanmakta, ikincisi ise söz konusu makam için belirlenen yıllık ödül değerinin değişken bir yüzdesi olarak toplu sözleşme ile belirlenmektedir. Toplu sözleşme bu yüzde değerini asgarisini belirlemektedir⁽²¹⁰⁾.

1998'den itibaren, yöneticinin iş performansı ve sorumluluğuna daha fazla önem verilmeye başlanmasına paralel olarak başarıya dayalı ücretin toplam ücret içindeki yüzdesinin artırılması yönünde bir eğilim oluşmuştur. Özellikle yönetici kademesinde yer alan personele verilecek başarı ücreti için öngörülecek kaynağın %15'inin altında olmaması 1998-2001 Toplu Sözleşmesinde hükme bağlanmıştır. Aynı sözleşmede, mevcut kaynaklar dahilinde yıllık başarıya dayalı ödemenin söz konusu makama tahsis edilen yıllık tazminat değerinin % 20'sinden aşağı olamayacağı hükmü getirilmektedir.

210 OECD : a.g.e., s. 133.

Her durumda olumlu bir değerlendirme sonucunda bir ikramiye verilmektedir ama bu ikramiye yöneticinin ücretlendirilmesinde sabit bir artış anlamına gelmemektedir.

Henüz uygulamanın ilk aşamasında olmasından dolayı başarıya dayalı ücretlendirme sisteminin değerlendirilmesi kolay değildir.

Sistem yöneticilere iş performansının yapılandırılmış gözden geçirilmesi için bir mekanizma sağlaması dolayısıyla iş performansını geliştirme potansiyeline sahiptir. Aslında, sistem halen kanunların birebir yorumlanması ile karakterize edilmektedir. Bu bakış açısında motivasyonun sağlanması yerine, çalışanlara eşit muamele edilmesinin sağlanması temel alınmaktadır⁽²¹¹⁾.

Değerlendirme ve Stratejik Kontrol Komitesi isimli teknik-bilimsel komite tarafından hazırlanan 2001 tarihli dokümanda kanunlar ile kamu yönetimindeki gerçekler arasında büyük farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Raporda esas olarak konuyla ilgili kültür eksikliğinin performans değerlendirmesi uygulamasına darbe vurduğu belirtilmektedir. Özellikle sonuca dayalı iş kültürünün olmaması performans değerlendirmesinde göstergelerin net bir biçimde ortaya konulamamasına neden olmaktadır.

İtalyan kamu yönetiminde genel olarak başarıya dayalı ücretlendirme sistemine karşı büyük bir ilgi mevcuttur. Ancak, sistem homojen olmayan bir şekilde, İtalyan kamu idaresinin kültürel altyapısı doğrultusunda uygulanmaktadır. Buna ilaveten sistemin uygulanması İtalya'nın kuzeyi ve güneyi arasındaki farklı ekonomik ve sosyal gelişmişlik seviyesinden de etkilenmektedir.

211 OECD : a.g.e., s. 134.

6.4.3. Problemler ve Öngörüler

Büyük çaplı rekabetçiliğin insan kaynakları içerisinde yapıcı işbirliğine zarar verebilmesi gibi yaşanan olumsuz tecrübeler, sistemin geleceğine yönelik olarak yaşanan endişelerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Değerlendirme süreçlerinde göstergelerin uyarlanması ve uygulanması ile ilgili olarak sorunlar olduğu görülmüştür. Ölçülebilir çıktılar halinde olmayan amaçlara ulaşılmasının değerlendirilmesi çoğunlukla kolay değildir, dolayısıyla süreç içerisinde bir nesnellik eksikliğinden söz edilebilir.

Ayrıca, değerlendirme sürecinde ayrımcılık yapılması ihtimali mevcuttur. Böyle bir olasılık da yöneticilerin motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler doğurmaktadır.

Günümüze kadar başarıya dayalı ücretlendirme sistemlerinin uygulanmasında aşağıdaki zorluklarla karşılaşmıştır⁽²¹²⁾:

- Hedeflere göre yönetimin gerçekleştirilebilmesine yönelik olarak planlama ve kontrol sistemlerinin yetersiz olduğu görülmektedir.
- Genel olarak politik otoriteler tarafından hedeflenen sonuçlar ile ayrılan kaynaklar arasında bir orantısızlık bulunmakta, kaynaklar yetersiz kalmaktadır.
- Sendikalar, iş performanslarının ölçülmesinde, değerlendirme ve ücretlendirme sistemlerinin yeterliliğini kabul etmemektedirler.
- Teşvik derecesinin düşük kaldığı belirtilmektedir.

212 OECD : a.g.e., s. 134, 135.

Sürecin şeffaflığının sağlanmasında ilk kritik unsur yöneticiler tarafından ulaşılması beklenen amaçlar ile değerlendirme sürecinde kullanılacak göstergelerin net ve detaylı şekilde tanımlanmasıdır. Ayrıca, değerlendirme sonuçları kişilere bildirilmeli, yöneticiler sürece dahil edilmeli ve değerlendirme ile ilgili olarak tüm yöneticileri kapsayan pratik bir eğitim sistemi oluşturulmalıdır⁽²¹³⁾.

Eğer yaratıcı ve stratejik konulardaki bireysel faaliyetlerin ekip çalışması yöntemiyle birleştirilmesi gerçekleştirilebilirse kalite daha iyi biçimde sağlanabilecektir. İtalya’da başarıya dayalı ücretlendirmenin yerel seviyede merkezi düzeyde olduğundan çok daha etkili bir şekilde uygulandığı görülmektedir. Bunun nedeni yerel idarelerde işlerin vatandaşlarla yakın olarak yapılmasıdır.

213 OECD : a.g.e., s. 134, 135.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BAŞARIYA DAYALI ÜCRETİN DEVLET MEMURLARINA UYGULANABİLİRLİĞİ

1. Devlet Memurları Ücret Rejimi

1.1. Tarihsel Gelişim

Devlet memurları ücret rejiminde yapılan başlıca düzenlemelerin 1925, 1929, 1939, 1959, 1965-1970, 1982, ve 1983-2000'li yıllar olduğu görülmektedir. Genel olarak bunlar üç grupta toplanabilir⁽²¹⁴⁾:

- 1) 1926 -1965 yılları arası Barem Sistemi Dönemi,
- 2) 1965 -1983 yılları arası Göstergeli Sistem Dönemi,
- 3) 1983 yılı ve sonrasını kapsayan dönem.

Maaş ve ücretlere ilişkin kapsamlı ilk düzenleme 08/05/1929 tarihli ve 1452 sayılı Devlet Memurları Maaşlarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun ile yapılmıştır. Bu Kanuna göre, Devlet memurları için 20 derece belirlenerek ücret ödenmesi öngörülmüştür. Dereceye göre belirlenen ücretin yanı sıra ücrete eklenmek üzere, II sayılı listede memurların kadro derecesine göre belirlenen, “Pahalılık Zammı” ve “Ankara’da İkamet Zammı” gibi ödemeler de mevcuttur.

214 Ali ÖZTÜRK : “Kamu Kesiminde Personel ve Ücret Rejimi Arayışları, Sayıştay Dergisi”, Sayı : 42, (Temmuz-Eylül-2001), s. 3, 4.

30/06/1939 tarihli ve 3656 sayılı Devlet Memurlarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun ile dereceler 20'den 15'e düşürülmüş ve öğrenim durumuna göre devlet memurluğuna girilmesi esası getirilmiştir.

Ülke ekonomisinde enflasyon oranlarının artış göstermesi devlet memurları için yeni düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılmış ve 28/02/1959 tarihli ve 7244 sayılı Çeşitli Teadül ve Teşkilat Kanunlarıyla Diğer Kanunlarda Mevcut Aylık ve Ücret Tutarlarının Değiştirilmesi Hakkında Kanun ile maaşlar %100 artırılmıştır. Bunun yanı sıra personel sınıflandırması yapılarak, kamu görevlileri memurlar ve hizmetliler olarak iki gruba ayrılmıştır.

1960'lı yıllardan itibaren personel rejiminin çağın gereklerine uyarlanması ve gelişen ekonomik ve toplumsal yapıya uyum sağlanması personel rejimi reform çalışmaları başlatılmıştır. Personel rejimi reform çalışmalarında, mevcut rejimin Türkiye'deki ekonomik ve sosyal koşulların çok gerisinde kaldığı düşüncesiyle, mevcut aksaklık ve eksiklikleri giderecek, gelişen ve değişen dünya düzeniyle paralel olarak kamu görevlilerinin mali, hukuki, sosyal durumları bakımından ortaya çıkan yeni yönetim anlayışlarını, insan kaynakları konusundaki, planlı kalkınmanın gereklerini ve 1961 Anayasası'nın getirdiği temel ilkeleri yansıtacak yeni bir sistem kurmak ve geliştirmek amaç edinilmiştir.

Bu amaçlarla, Devlet memurlarının personel rejimi ile ücret sistemi kökten değiştirilerek, gösterge ve katsayı esaslı ücret rejimi, 14/07/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile kabul edilmiştir. Devlet Memurları Kanununu üç yeni ilke üzerine düzenlemiştir. Sınıflandırma ilkesiyle, memurların görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre ayrıma tabi tutulmaları öngörülmüş, kariyer ilkesiyle, Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için gerekli bilgilere ve yetiştirme koşullarına uygun biçimde sınıflar içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme olanağı sağlamak amaçlanmış ve liyakat ilkesiyle de, Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar

içinde ilerleme ve yükselmeyi görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve görevlerini daha iyi yapabilmesi için Devlet memurlarını çeşitli güvencelerle donatmak amaç edinilmiştir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile getirilen bu sistemde derece ve kademeler, öğrenim durumuna göre memuriyete giriş ve en fazla yükselinebilecek derece ve kademeleri geçmemek üzere düzenlenmiştir. Ücret; personelin gösterge tablosundaki derece ve kademesi için belirlenen göstergenin, Bütçe Kanunlarıyla belirlenen memur maaş katsayıları ile çarpımından oluşmaktadır. Ancak, 657 sayılı Kanunda daha sonra yapılan düzenlemelerle ücret unsurlarının kapsamı genişletilmiş olup, ücret memurun gösterge, ek gösterge, taban aylığı, kıdem aylığı, yan ödemeler, tazminatlar ve diğer ücret unsurlarının toplamından oluşmaktadır.

657 sayılı Kanunda yapılan ilk kapsamlı düzenleme 31/07/1970 tarihli ve 1327 sayılı Kanunla yapılmıştır. Bu Kanunun 9'uncu maddesi ile, 657 sayılı Kanunun 36'ncı maddesinde düzenlenmesi öngörülen hizmet sınıfları belirlenmiş olup, devlet memurları 8 hizmet sınıfında toplanmıştır. Aynı 4'üncü maddesi ile 657 sayılı Kanunun 43'üncü maddesine bir fıkra eklenmek suretiyle, genel idare sınıfının ilk dört derecesindeki bazı memurluklara 50, 100, 150 veya 200 ek gösterge verilmesi uygulamasına başlanmıştır. Ayrıca, sisteme Devlet memuru, sözleşmeli personel ve işçi şeklinde yapılan bir personel ayırımı, ek gösterge ve İş Riski, İş Güçlüğü, ve Temininde Güçlük Zamları uygulaması bu Kanun ile getirilmiştir.

İkinci kapsamlı düzenleme ise 15/05/1975 tarihli ve 1897 sayılı Kanun ile yapılmıştır. Bu düzenlemeler arasında, üç istihdam biçimine, Geçici Personel istihdam biçiminin eklenmesi, hizmet sınıflarına Mülki İdare Hizmetleri Sınıfı ile Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı eklenmesi yer almaktadır. 12/02/1982 tarihli ve 2595 sayılı Kanun ile sisteme Özel

Hizmet Tazminatı uygulaması getirilmiştir. 2595 sayılı Kanundan sonraki dönemi kapsayan 1983 sonrası dönemde, 657 sayılı Kanunda ve diğer personel kanunlarındaki ücretler konusundaki düzenlemelerin neredeyse tamamı KHK'lar ile yapılmıştır. Bu dönem aralığında ücretlere ilişkin pek çok KHK çıkarılmıştır.

657 sayılı Kanunun hazırlanırken sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkeleri ile çalışanların ücretlerinde denge kurulması amaçlanmakla birlikte, memurlara çok çeşitli ücret unsurlarına göre ödeme yapılması ve ilerleme, yükselme ve başarı kriterlerine yeterince önem verilmemesi nedeniyle sistemin uygulanmasında sorunlar ortaya çıkmış, sistemde ücret ve diğer mali ve sosyal haklarda nesnel olmayan uygulamalar ortaya çıkmıştır.

2. Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması Çalışmaları

Kapsamında Başarıya Dayalı Ücret

Kamu yönetim sisteminin toplumun gereksinimlerini karşılamada etkin bir araç durumuna dönüştürülebilmesinin başlıca koşullarından birisi, sistemin, gelişen ve değişen koşullara ayak uydurmasını sağlayıcı yönde sürekli yenilenmesidir. Değişimin kamu hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliğin artırılması yönünde olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu paraleldeki yenilenme ihtiyacı hükümetlerin oluşturduğu çeşitli belgelerde yer almaktadır.

2.1. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planında “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin

sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.”⁽²¹⁵⁾ ifadesi yer almaktadır.

Planda “Personel rejimi konusunda, norm kadrolara ve objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam politikasının izlenmesi, kariyer ve liyakatin esas alınması, mevcut çok sayıda ödeme kalemini içeren karmaşık ücret sisteminden vazgeçilerek, ortak ve eşit işe eşit ücret ilkesine dayalı bir sisteme geçilmesi, sendikal hakların geliştirilmesi esas alınacaktır.”⁽²¹⁶⁾ ifadesine yer verilerek personel rejimindeki aksaklıkların giderilmesi öngörülmüştür.

Aynı planda, “Nitelikli kamu hizmeti sunumu için, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi çeşitli çağdaş yönetim tekniklerinden tüm kamu kurumlarında yararlanılması, böylece kamu yönetiminin, yeni yaklaşımlardan da faydalanarak Toplam Yönetim Kalitesinin artırılması sağlanacaktır.”⁽²¹⁷⁾ ifadesi ile kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması çalışmalarında temel alınacak ilkeler belirlenmekte ve kamu yönetiminde yeni yönetim tekniklerinin uygulanması ve çalışanların iş performanslarının ölçülmesi suretiyle yönetimin kalitesi artırılması amaçlanmıştır.

215 DPT : Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf>, s. 191, 23.03.2006.

216 DPT : Uzun Vadeli ..., a.g.p., s. 191.

217 DPT : Uzun Vadeli ..., a.g.p., s. 192.

2.2. Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı

Dokuzuncu beş yıllık kalkınma planında(2007-2013) “Kamu yönetiminde merkezi bir yapıya sahip olan ülkemizde, ekonomik ve sosyal gelişme sürecinin etkin yönetimini sağlamak üzere kamu yönetiminin yurttaş odaklı, kaliteli, etkili ve hızlı hizmet sunabilen; esneklik, saydamlık, katılımcılık, hesap verme sorumluluğu, öngörülebilirlik gibi kavramları öne çıkaran çağdaş bir anlayışa, yapıya ve işleyişe kavuşturulması bir gereklilik halini almıştır.”⁽²¹⁸⁾ denilerek kamu kurumlarında etkinlik ve verimliliğin ancak yeni yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanması ile sağlanabileceği belirtilmiştir.

Aynı raporda “Kamu kesiminde görevde yükselme konusunun mevzuatta açık ve yeterli şekilde tanımlanmamış olması, etkili bir ödüllendirme sisteminin bulunmaması ve ücret dengesizliği kamu çalışanlarının kendilerini geliştirmesini olumsuz yönde etkilemektedir.” ⁽²¹⁹⁾ ifadesi yer almaktadır. Bu ifadede kamu yönetiminde, personelin kendisini geliştirmesi ve yönetim kalitesinin artırılması için etkili bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin gerekliliği vurgulanmıştır.

2.3. Orta Vadeli Program

2007-2009 yılları dönemini kapsayan Orta Vadeli Program’da, “Ücret sisteminin sadeleştirilmesi, kamu personelinin mali ve özlük haklarına ilişkin dengesizlik ve adaletsizliklerin giderilmesi, performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi ve mevcut statü sayısının azaltılması ilkelerini esas

218 DPT : Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013), <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/ix/9kalkinmaplani> 20061208.pdf., s. 49, 27.11.2006.

219 DPT : Dokuzuncu Beş Yıllık,...., a.g.p., s. 51.

alacak kapsamlı bir personel reformunun 2009 yılı başından itibaren hayata geçirilmesi hedeflenmektedir.”⁽²²⁰⁾ ifadesine yer verilmiştir.

2.4. Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında oluşturulan Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı 2004 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sevk edilmiş ancak yasalaşma sürecini tamamlayamamıştır. Bu tasarının genel özellikleri şöyledir:

- Kamu yönetiminde katılımcılık, hesap verebilirlik, hızlı, kaliteli, etkili ve verimli hizmet sunma, yerelleşme ve vatandaş ve sonuca dayalılık ilkeleri benimsenmektedir.
- Esas olarak yerinden yönetimin güçlendirildiği görülmektedir.
- Yeni bir denetim anlayışı getirilmekte, mevzuata uygunluk denetiminin yanı sıra, mali denetim ve performans denetimi anlayışı benimsenmektedir. Bu bağlamda, denetim mekanizması iç denetim ve dış denetim olarak ikiye ayrılmakta, iç denetimin kurumların kendileri tarafından gerçekleştirmeleri, dış denetimin ise Sayıştay tarafından gerçekleştirilmesi öngörülmektedir.
- Personel yönetimi anlayışı yerine insan kaynakları yönetimi anlayışı getirilmekte, istihdam biçimleri ise memurlar, işçiler ve tam zamanlı veya kısmi zamanlı çalışan diğer kamu görevlileri olarak belirlenmektedir.

220 DPT : Orta Vadeli Program(2007-2009), <http://ekutup.dpt.gov.tr/program/2007-09.pdf>, 27.11.2006, s. 3.

- Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısında başarı değerlendirmesine ilişkin hükümler Tablo 7’de yer almaktadır.

Tasarı kamu yönetiminde önemli değişiklikler yapma özelliğine sahiptir. Bu nedenle de çeşitli kesimlerden bir çok eleştiriye maruz kalmıştır. Devletin eğitim, sağlık gibi sosyal işlevleri ile alt yapı yatırımları gibi ekonomik işlevlerinin Devletin küçültülmesi felsefesiyle, ortadan kaldırılmakta olduğu eleştiriler arasında yer almaktadır. Bakanlar Kurulunca 29 Aralık 2003 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne sunulan tasarı kanunlaşmamıştır.

**Tablo 6 - Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısında Yer Başarı
Değerlendirilmesine İlişkin Hükümler**

Madde	Hüküm
Madde-14/b Bakanların Görev, Yetki ve Sorumluluğu	 Bakanlığı ile bakanlığına bağlı ve ilgili kuruluşların görev alanına giren hususlarda politika ve stratejiler geliştirir, bunlara uygun olarak yıllık amaç ve hedefler oluşturur, performans ölçütleri belirler, bakanlık bütçesini hazırlar, gerekli yasal ve idari düzenleme çalışmalarını yapar. Belirlenen stratejiler, amaçlar ve performans ölçütleri doğrultusunda uygulamayı koordine eder, izler ve değerlendirir.
Madde-27 Strateji Geliştirme Kurulu ve Diğer Sürekli Kurullar	 bakanlık faaliyetlerinin performans sonuçlarının değerlendirilmesine yardımcı olmak üzere Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulur....
Madde-43 Yöneticilerin Sorumlulukları	Bu Kanun kapsamındaki kurum ve kuruluşların her kademedeki yöneticileri, görevlerini mevzuata, stratejik plan ve programlara, performans ölçütlerine... uygun olarak yürütmekten üst kademelere karşı sorumludur.
Madde-46 İnsan Kaynakları Yönetimi	Memurlar ve diğer kamu görevlileri, performans ölçütlerine göre değerlendirilir ve ödüllendirilir....

2.5. Kamu Personel Kanunu Tasarısı

Genel ve özel bütçe kapsamındaki kamu idarelerinde, il özel idareleri ve belediyeler ile bunlara bağlı kuruluşlarda, üyelerinin tamamı köylerden oluşan birlikler dışındaki mahallî idare birliklerinde, düzenleyici ve denetleyici kurumlarda, sosyal güvenlik kurumlarında, kamu iktisadî teşebbüsleri ve bağlı ortaklıkları ile sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait olan kuruluşlarda çalışan memurlar ve sözleşmeli personel hakkında düzenlemeler içeren Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağı Tasarı Bakanlar Kurulunca kanunlaşmak üzere Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunulmamıştır.

Söz konusu Taslak ile asli ve sürekli görevlerin memurlar eliyle, diğer kamu hizmetlerinin sözleşmeli personel ve diğer kamu görevlileri tarafından görülmesi öngörülmüştür. Temel görev aylığı, temel görev ücreti, hizmet farkı ek ödeneği ve performans ödemesi olmak üzere dört temel mali hak vardır. Kademe ve derece uygulamaları kaldırılmış, basamak sistemi getirilmiştir. Basamaklar, memurlar için öngörülen Temel Görev Aylığı Gösterge Cetveli ve sözleşmeli personel için öngörülen Temel Görev Ücreti Gösterge Cetvelinde ilerleme adımını ifade etmektedir.

Taslağın memurların ve sözleşmeli personelin başarılarının değerlendirilmesi ve başarıya dayalı ücret ödenmesine ilişkin hükümleri aşağıdadır.

Tablo : 7. Kamu Personeli Kanunu Tasarısında Yer Alan Başarı Değerlendirmesi ve Başarıya Dayalı Ücrete İlişkin Hükümler

Madde Numarası	METİN
Madde-4 Temel İlkeler	c) Memurların ve sözleşmeli personelin kamu hizmetlerine girmeleri, ilerlemeleri, yükselmeleri ve görevlerine son verilmesi mevzuatla önceden belirlenmiş kurallara ve başarı durumlarına dayanır. d) Görevin etkili ve verimli yürütülmesi, yaratıcılık, girişimcilik, çalışma disiplini ve görevin yürütülmesinde gösterilen gayret, personel ve başarı değerlendirilmesi ile ölçülür ve bu değerlendirmeler yeterliğin tespitinde, ilerleme ve yükselmelerde, hizmetle ilişkin kesilmesinde başlıca dayanaktır.
Madde-38 Aday memurların yetiştirilmesi	Aday memurlar, kurumları, görevleri ve memurluk konularıyla ilgili olarak adaylık eğitimine ve staja tâbi tutulur. Eğitim ve stajda başarılı olan ve adaylık süresi sonunda personel ve başarı değerlendirilmesi olumlu olan adaylar memur olarak atanır. Mazeret veya hastalık izinleri nedeniyle veya belgeyle ispatı mümkün zorlayıcı sebeplerle eğitim ve stajdaki başarı durumları değerlendirilemeyen veya haklarında personel ve başarı formu doldurulamayanların adaylık sürelerinde, bu süreler dikkate alınmaz...
Madde-39 Adaylıkta ilişik kesme	c) Personel ve başarı değerlendirilmesi olumsuz olanların, personel ve başarı değerlendirilmesi amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile ilişkileri kesilir.
Madde-70 Personel ve başarı değerlendirme dosyası	Her memur ve sözleşmeli personele ait bir personel ve başarı değerlendirilmesi dosyası bulunur. Personel ve başarı değerlendirilmesi amirleri tarafından düzenlenecek personel ve başarı değerlendirilmesi formları, mal bildirimleri, varsa inceleme, soruşturma veya denetim raporları, disiplin cezaları ile takdirname verilmesine ilişkin bilgi ve belgeler, personel ve başarı değerlendirilmesi dosyalarına konulur.
Madde-71 Özlük ile personel ve başarı değerlendirilmesi dosyalarının önemi	Memurların ehliyetlerinin tespitinde, ilerleme ve yükselmelerinde, emekliye ayırma veya görevle ilişkilerinin kesilmesinde; sözleşmeli personelin ise ehliyetlerinin tespitinde, yükselmelerinde, sözleşmelerinin yenilenmesi veya feshinde özlük ile personel ve başarı değerlendirilmesi dosyaları başlıca dayanaktır.
Madde-72 Personel ve başarı değerlendirme amirleri	Personel ve başarı değerlendirilmesi formunu düzenlemeye yetkili personel ve başarı değerlendirilmesi amirleri kurumlarınca, Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü alınmak suretiyle genel yönetmeliğe uygun olarak çıkarılacak yönetmeliklerde belirlenir.
Madde-73 Personel ve başarı değerlendirilmesi formlarının düzenlenmesi	Personel ve başarı değerlendirilmesi amirleri, düzenleyecekleri personel ve başarı değerlendirilmesi formlarında, memurların ve sözleşmeli personelin görevlerinde başarılarını, bilgilerini, yöneticilik ehliyetleri ile temsil kabiliyetlerini, kişiliklerini, yaratıcılıklarını, girişimciliklerini, çalışma disiplinlerini, genel ehliyet ve liyakatlerini değerlendirir. Personel ve başarı değerlendirilmesi amirlerinin adil ve tarafsız davranmaları zorunludur. Memurların ve sözleşmeli personelin başarılarının değerlendirilmesinde, performans değerlendirilmesi sonuçları ile varsa, kurum çalışanlarının ve kurum hizmetlerinden yararlananların, genel kabul görmüş bilimsel yöntemlerle belirlenen hizmete ilişkin değerlendirmelerinden de yararlanır. Personel ve başarı değerlendirilmesi amirleri hakkında, daha üst amirlerce düzenlenecek personel ve başarı değerlendirilmesi formlarında, maiyetlerinde çalışanların başarılarını değerlendirilmesi düzeyi de gözönünde bulundurulur. Personel ve başarı değerlendirilmesi formları her yıl Aralık ayı içinde, aday memurların personel ve başarı değerlendirilmesi formları adaylık süresinin bitiminden önceki onbeş gün içinde, ilk defa göreve alınan sözleşmeli personelin personel ve başarı değerlendirilmesi formları ise bir yıllık sözleşme süresinin bitiminden önceki onbeş gün içinde düzenlenir. Bu formun düzenlendiği yıl için başka bir personel ve başarı değerlendirilmesi formu düzenlenmez.
Madde-74 Başarının geliştirilmesi	Personel ve başarı değerlendirilmesi formlarının düzenlenmesi ve personelin izlenmesi sonucu, olumsuz davranışların, kusur veya noksanlıkların ya da teknik veya davranışsal yetersizliklerin tespiti hâlinde; a) Kurumun hedefleri, b) Yöneticilerin hedefleri, c) Çalışanların kurumdaki beklentileri ve amaçları ile üretim veya hizmetin kalitesinin yükseltilmesine yönelik görüş ve önerileri, dikkate alınarak, personelin bireysel gelişimi ve kurumsal ilerleme ve kuruma yapacakları katkı için ihtiyaç duydukları eğitim ve alt yapı olanaklarının sağlanması esastır.

Madde-75 Personel ve başarı değerlendirmeleri ve bildirilmesi	Memur ve sözleşmeli personelden, 100 tam not üzerinden yapılan değerlendirme sonucu, personel ve başarı değerlendirme notu ortalaması 0-59 olanlar “yetersiz”, 60-69 olanlar “geliştirilmesi gerekli”, 70-79 olanlar “yeterli”, 80-89 olanlar “iyi”, 90-100 olanlar “çok iyi” kabul edilir. Personel ve başarı değerlendirmesinde yetersiz kabul edilenlerin değerlendirmeleri “olumsuz”, diğerleri “olumlu” sayılır. Memurlar ve sözleşmeli personel hakkındaki personel ve başarı değerlendirmeleri kişiye özel bir yazı ile kendilerine tebliğ edilir. Kendilerine tebliğat yapılan memurlar ve sözleşmeli personel, buna karşı tebliğ tarihinden itibaren en geç otuz gün içinde atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amirlerine itiraz edebilir. İlgililer hakkında personel ve başarı değerlendirme formunu düzenlemiş olan en üst amirler, atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amirlerce kendilerine intikal ettirilen itirazla ilgili kararlarını, itiraz tarihinden itibaren altmış gün içinde yazılı olarak ilgiliye ve atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amire bildirir. Personel ve başarı değerlendirmesi olumsuz olan sözleşmeli personelin sözleşmeleri yenilenmez. Bu şekilde sözleşmesi yenilenmeyenler bir yıl geçmedikçe memur veya sözleşmeli personel olarak istihdam edilemez. İkinci kez olumsuz değerlendirme alması nedeniyle sözleşmesi yenilenmeyenler beş yıl geçmedikçe; üçüncü defa olumsuz değerlendirme alması nedeniyle sözleşmesi yenilenmeyenler ise bir daha memur veya sözleşmeli personel olarak istihdam edilemez.
Madde-76 Personel ve başarı değerlendirme genel yönetmeliği	Personel ve başarı değerlendirme formunun şekli, içereceği sorular, düzenleneceği hâller ve düzenlenme zamanı, bunlarda bulunacak bilgiler, ayrılma sebebiyle düzenleneceği hâller, muhafaza ile görevli makamlara dair esaslar ile itiraz ve bunu inceleyecek merciler; vali ve kaymakamların hangi memurların ve sözleşmeli personelin birinci, ikinci ve üçüncü personel ve başarı değerlendirme amirleri olduğu, hangi memurlar ve sözleşmeli personel hakkında da ek personel ve başarı değerlendirme formu düzenleneceği ve personel ve başarı değerlendirmesiyle ilgili diğer hususlar Devlet Personel Başkanlığınca hazırlanacak genel yönetmelikle düzenlenir.
Madde-77 Takdirname	Görevlerinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara ve sözleşmeli personele, merkezde atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amirler, il ve ilçelerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir. Takdirname verilenler ile takdirname verme gerekçesi uygun araçlarla ilan edilir.
Madde-111 Performans ödemesi	Personelin yıllık performans değerlendirme sonuçlarına göre, temel görev aylığının veya temel görev ücretinin yüzde beşini ve ilgili kurum bütçesine memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personel için konulan toplam personel giderleri ödeneğinin yüzde birini geçmemek üzere öngörülen performans ödeneğinden karşılanmak suretiyle, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin üst yöneticilerinin, belediyelerin kurdukları birliklerde birlik meclisinin, kamu iktisadî teşebbüsleri ile bağlı ortaklıklarında yönetim kurulunun onayı üzerine, değerlendirmeyi takip eden yılda aylık olarak performans ödemesi yapılabilir. Bu şekilde bir malî yıl için ödenmesi öngörülen performans ödemesi toplam tutarı, kurum bütçesinde öngörülmüş olan performans ödeneği tutarını geçemez. Yıllık performans değerlendirmesine esas olmak üzere kurumlarda ve bunların birimlerinde uygulanacak performans kriterleri, Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine ilgili kurumlarca belirlenerek performans değerlendirmesinin yapılacağı malî yılın ilk ayı içinde kurum personeline duyurulur. Performans ödemesine esas teşkil edecek kriterlerde, personelin yılı içinde yaptığı fazla çalışma süreleri de gözönünde bulundurulur. Kurumlarda, varsa en çok üyeye sahip kamu görevlileri sendikası temsilcisinin katılımıyla ilgili kurumun üst yöneticisinin belirleyeceği beş kişilik performans değerlendirme komisyonu veya komisyonlarınca, Haziran ve Aralık aylarında yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre, memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personelin yıllık performans değerlendirme sonuçları, uygun araçlarla ilan edilir. Performans değerlendirme komisyonlarının oluşturulması ve ödemeye ilişkin usul ve esaslar Bakanlar Kurulunca belirlenir. Hâkimler ve savcılar için yapılacak performans ödemesine ilişkin usul ve esaslar bu maddede belirtilen oranlar dâhilinde Hâkimler ve Savcılar Yüksek Kurulunca kararlaştırılır.

3. Başarıya Dayalı Ücretin Devlet Memurlarına Uygulanması

3.1. Devlet Memurları Personel Rejimi ve Başarıya Dayalı Ücret

Devlet memurları ücret rejimi içerisinde, memurların başarısının daha gerçekçi ve objektif olarak değerlendirilmesi ve bu bağlamda başarı ile ücret arasında makul bir bağ kurabilen başarıya dayalı ücretin Devlet memurlarına uygulanabilmesi ve böylece kamu hizmetlerinde verimliliğin artırılması doğrultusunda başarıya dayalı ücretlendirme sistemlerinin oluşturulmasının bir gereklilik olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak hem yapılan reform çalışmalarına yapılan eleştiriler hem de halen uygulanmakta olan başarı değerlendirmesi konusunda mevcut eksiklikler sistemin uygulanmasına yönelik bazı sorunların gündeme geleceğine işaret etmektedir.

Devlet Memurları Kanunu, başarı değerlendirmesi ile arasında doğrudan bir bağlantı kurmamıştır. Dolaylı olarak kurulan ve memurların ücret unsurları içinde fazla önemi olmayan bir bağlantıdan söz etmek olanaklıdır. Bu uygulama da, kademe ilerlemesi ve derece yükselmelerinden kaynaklanan ve yıllara sari olan maaş artışı yoluyla olmaktadır. Devlet memurlarına verilen sicil notlarının 60 puanın altında olması çok istisnai bir durum olduğundan, sicil uygulaması Devlet memurlarının büyük bölümü için her yıl tekrarlanan bürokratik bir işlem olarak görülmekte ve ücretle bağlantısı olan bir unsur olarak düşünülmemektedir. Devlet memurlarının büyük bir bölümü kolaylıkla 60 ve üzeri puan alabilmekte ve kademe ilerlemesi ve derece yükselmesini yaparak yıllara sari, düşük miktartlı bir ücret artışı seyrini sürdürmektedir. Bu itibarla, Devlet memurlarının başarısının sicil yoluyla değerlendirilmesi ile ücret arasında herhangi bir bağ bulunmadığı da söylenebilir.

Devlet Memurları Kanununun 123'üncü maddesinde düzenlenen ödül uygulaması da herhangi bir ölçüde bağlı olmaksızın amir takdirine göre belirsiz zamanlı verildiği için başarıya dayalı ücret arasında sayılmamaktadır.

3.2. Türk Kamu Yönetiminde Başarıya Dayalı Ücret Sistemine Geçiş Zorlaştıran Faktörler

Başarıya dayalı ücret politikalarının Türkiye'de uygulanabilirliğini belirlemek için konuya iki farklı açıdan bakmak gereklidir. Birincisi, Türkiye'nin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik koşullar veri alındığında söz konusu koşulların bu uygulama için ne ölçüde elverişli olduğu, başka bir deyişle, sosyo-ekonomik koşulların bu uygulamayı ne ölçüde gerekli kıldığı, diğeri ise sosyal taraflar olan işçi, işveren ve devlet kesimlerinin uygulamaya ilişkin görüşleridir⁽²²¹⁾.

Kamu kurumlarında başarıya dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliğinde ve uygulamaların başarısında, bu kurumların iç işleyişlerinden ve dış etmenlerden oluşan pek çok etmen rol oynamaktadır. Kurumların yasal ve işlevsel yapılarını oluşturan kuruluş, yönetim, denetim, insan kaynakları yönetimi ve ücret gibi konularıyla ilgili olan bu etmenler, başarıya dayalı ücret sistemleri açısından genellikle olumsuz bir durum yaratmakta, uygulamalara geçiş engellemekte veya mevcut uygulamaların başarısını kısıtlamaktadır.

3.2.1. Süreç Farklılığından Kaynaklanan Sorunlar

Ülkemizde yıllardır süren personel reformu çalışmalarına rağmen kapsamlı bir reform yapılamamıştır. Günümüzde, ülkemizin Avrupa Birliğine üyelik sürecinin hız kazanmasıyla birlikte, reform çalışmaları hızlanmış, kamu

221 DPT : Verimliliğe dayalı..., a.g.r., s. 64, 65.

hizmetlerinin yürütücüsü olan memur ve diğer kamu görevlileri için yeni bir personel reformunun gerekli olduğu açıkça hissedilmeye başlanmıştır. Son yıllarda kamu personel reformuna ilişkin bir kanun tasarısı hazırlanmakla birlikte, kamu personel reformunun oldukça çeşitlenmiş kamu hizmetlerinde istihdam edilen tüm kamu personelinin kapsamı bu alanda bir reform yapılabilmesini zorlaştırmamaktadır.

Başarıya dayalı ücret gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çoğunda uygulanmakta veya uygulanmasına yönelik talepler giderek artmaktadır. Ancak, bazı ülkelerde başarıya dayalı ücretin personel rejimi içerisinde uygulanması; doğru personelin nasıl işte tutulacağı, çalışanların nasıl motive edileceği ve geliştirileceği, hangi yetenek, bilgi, uzmanlık ve davranışların değerlendirip ödüllendirileceği, başarı değerlendirmesine dayalı ücretin nasıl ödeneceği, diğer fayda ve kariyer yatırımları ile başarı değerlendirmesi yapılan iş süreçleri arasında nasıl bir bağ kurulacağı, başarı değerlendirmesi sonucunda yapılan eğitimlerin kuruma katkısını nasıl ölçüleceği gibi amaçlarla ortaya çıkarken, ülkemiz dahil bazı ülkelerde ise, sayılan bu amaçların çoğunun gerçekleştirilmesi yapısal imkansızlıklar nedeniyle zaten mümkün olmadığından, sadece söylem olarak ortaya çıkmakta ve başarı değerlendirme sisteminin kurulması, ücretle ilişkilendirilmesi ve uygulanmasında sorunlar yaşanmaktadır.

Personel rejimi içerisinde çağdaş bir kavram olan başarı değerlendirmesinin kamu veya özel sektör kurumlarının personel rejimine dahil edilmesinde, ücret dengesi ve adaletin sağlandığı, personelin motive edildiği ve uygun çalışma koşullarının oluşturulduğu, kimin hangi işi nasıl yapacağını belirlendiği ve diğer çalışma hayatına ilişkin gereksinimlerin göz önüne alındığı personel yönetimi uygulamalarında, değerlendirme sisteminin uygulanması daha kolay olacak bu uygulamadan istenilen amaçlar rahatlıkla sağlanacaktır. Başarıya dayalı ücret uygulamasının anılan

altyapısal süreçler tamamlanmadan personel rejimi içerisinde uygulanmaya konulması faydadan ziyade aksaklılara yol açacaktır.

3.2.2. Personel Rejiminden Kaynaklanan Sorunlar

Kamu kurumlarında istihdam edilen Devlet memurları kurumlar arasında sayı, unvan bakımından dengesiz bir dağılım sergilemektedir. Farklı çalışma koşulları, kurumsal olarak uygulanan ek ödemeler ve iyi bir sınıflandırma sisteminin olmayışından kaynaklanan bu durum aynı işi yapan memurların iş gücü yüklerinin farklılaşmasına ve işgücü verimliliğinin düşmesine yol açmaktadır. Bu süreçte, başarıya dayalı ücretlendirme sistemi gibi işgücü verimliliğini artırmayı amaçlayan bir yaklaşımın uygulanması kolay olmayacaktır.

Başarı değerlendirme sisteminin temelinde yatan kurum ve iş analizlerinin yapılması, bu çerçevede görev tanımlarının ortaya konulması sistemin başarıya ulaşmasında anahtar rol oynamaktadır. Norm kadro uygulaması ile kurumların çağdaş bir yapıya kavuşturulması yanında etkili, verimli bir biçimde hizmet sunabilmesi, insan kaynağının rasyonel bir biçimde istihdam edilebilmesi bağlamında norm kadro uygulamaları ile insan kaynakları yönetiminin alt yapısının tamamlanmaya çalışıldığı söylenebilir²²².

Bu çerçevede, 2000 yılında 06/11/2000 tarihli ve 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile öncelikle kamu kurum ve kuruluşlarının amaçları doğrultusunda, bu amaçlara en etkin ve verimli ulaşılmasını sağlayacak şekilde teşkilat analizi yapılması ve kurumlardaki her birim için gerekli kadro/pozisyonların iş analizi ve iş ölçümleri yapılması ve iş analizleri ve iş ölçümlerine göre de her bir kadro/pozisyonun görev tanımları ve bu kadro/pozisyonlarda çalıştırılacaklarda aranacak nitelikler ile bu birimler için gerekli norm kadro sayıları belirlenmesi öngörülmüştür. Söz konusu Kararda

²²² TORTOP, AYKAÇ, YAYMAN, ÖZER : a.g.e., s. 400.

Çalışmaların 2003 itibarıyla tamamlanması ngrlmş iken, 27/12/2003 tarihli ve 25329 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 30/10/2003 tarihli ve 2003/6532 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile çalışmalar ertelendiğinden kamu kurum ve kuruluşlarında yapılacak norm kadro çalışmaları tamamlanamamıştır. Başarıya dayalı cretlendirme sisteminin Devlet memurlarına uygulanabilmesi için norm kadro çalışmaları tamamlanmalı kurum analizleri yapılmalı ve kurumlardaki her birim için gerekli kadroların iş analizi ve ölçümleri yapılarak kadroların görev tanımları yapılmalıdır.

Personel rejiminin yarattığı diğerk bir sorunda, sınıflandırma sisteminin iyi kurulamamış olması nedeniyle özellikle nitelikli elemanların vasıflarına uygun işte çalıştırılmamaları ve birimler arasında dengeli olarak dağıtılmamalarıdır. Sınıflandırma, Devlet memurlarının ücretlerinin saptanması açısından büyük önemi taşımaktadır. Çünkü sağlıklı oluşturulmuş sınıflar, adaletli ücret dağıtımının gerçekleştirilmesi ile doğrudan ilgilidir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre, memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi gibi dört farklı istihdam biçimi bulunmaktadır. 657 sayılı Kanunda Devlet memurları 10 farklı hizmet sınıfında sayılmıştır. Farklı kurumlarda, farklı statülerde, farklı hizmet sınıflarında aynı işi yapan kamu personeli arasında ücret birliği sağlanamamaktadır. Böylece zaten var olan nitelikli personel eksikliği sorununa personel rejiminden kaynaklanan sorunlar da eklendiğinde kamu kurumlarında iş gücü verimliliği daha da düşmektedir.

Mevcut insan kaynakları politikaları ve ücret rejimi, nitelikli personel alımını ve elde tutulmasını güçleştirmektedir. Bu eksiklik başarıya dayalı cretlendirme sistemleri uygulamaları açısından olduğu kadar, kamu hizmetlerinin yürütülmesini ve yeni yönetim anlayışlarının benimsenmesini zorlaştırmaktadır.

Başarıya dayalı ücretlendirme sisteminin iyi bir şekilde uygulanabilmesi için en üst yönetim düzeyinden en alt düzey çalışana kadar herkes tarafından benimsenmesi ve desteklenmesi gerekir. Bu nedenle yönetici ve çalışanların sürekli eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Ancak kamu kurumlarında eğitim konusuna gereken önem verilmemekte, kamu kurumlarında yapılan eğitimler yönetici ve çalışanların çoğu için boş zaman veya tatil olarak algılanmakta yapılan eğitimlerden beklenen yarar sağlanamamaktadır. Dolayısıyla, yeni yönetim anlayışına ilişkin pek çok uygulama gibi başarıya dayalı ücretlendirme sistemlerinin yararları da taraflarca anlaşılamamakta ve sistem benimsenmemektedir.

3.2.3. Ücret Rejiminden Kaynaklanan Sorunla

Personel rejimimizde Türk Silahlı Kuvvetleri personeli, Yükseköğretim personeli, Hakim ve Savcılar ile diğer kamu personeline yönelik olmak üzere dört kesimin mali ve sosyal hakları genel olarak 657 sayılı Kanun'da düzenlenmiş olmakla birlikte, her bir kesimin özlük hakları ayrı ayrı yasalarda yer aldığından, kamu personeli arasındaki ücret dengelerini devam ettirmek zorlaşmaktadır.

Devlet memurlarının 657 sayılı Kanun ile tek bir personel ve ücret rejimine bağlanmaları, bünyelerine uygun ücret ve personel rejimlerine geçişlerini engellemektedir. 657 sayılı Kanunun çağın gereklerine uygun olmayan personel değerlendirme sistemi ile sayısı artan ve oldukça çeşitlenerek içinden çıkılmaz hale gelen mali hükümleri, memurların verimini olumsuz etkilemekte, başarıya dayalı ücretlendirme sistemine geçişi engellemektedir.

Devlet memurları ücret rejimine baktığımızda, sistemi bozacak tarzda birçok ödeme kaleminin bulunduğu görülmektedir. Bu kalemlerin

bazılarının hiçbir ölçüte dayanmadan bazı sınıf ve mesleklerde bulunanların ücretlerinin oluşumunda mali tatmin aracı haline dönüştüğü görülmektedir. Öte yandan, kamu personelinin ücreti içinde bazı ödeme kalemlerinin payı giderek artarken, lojman tazminatı, aile yardımı ve çocuk yardımı gibi bazı kalemlerinin payı giderek azalmaktadır. Bu tür ödemelerin tutarlarının da günümüz koşullarınca sosyal açıdan memurlara yeterli düzeyde bir katkısı olmamaktadır.

Devlet memurları ücret sisteminin sade olmasının daha iyi yönünde kamuoyunda yaygın bir kanı bulunmaktadır. İyi bir ücret sisteminde her türlü istihdam koşullarını göz önüne alınarak farklı konumda bulunan personele farklı ücret verilmesi, bunun yanı sıra ilgili kadronun sorumluluk, kişisel nitelikler ve kıdem gibi bazı öğelerin de ayrıca dikkate alınmasının gerekliliği karşısında bu kanı her zaman doğru olmayabilir.

Devlet memurları personel rejimi içerisinde öncelikle ücret rejimindeki sorunlar akla gelmektedir. Devlet memurları ücret rejiminde yer alan gösterge ve ek gösterge unsurlarının yetersizliğini telafi etmek üzere 657 sayılı kanunun kapsamı, bazı kurumların teşkilat kanunlarında yapılan düzenlemelerle, daraltılmış ya da 657 sayılı Kanunda öngörülmeyen ödemeler öngörülmüş, sisteme sürekli yeni unsurlar (yan ödemeler, zamlar, tazminatlar), ilave tablolar, cetveller, ilave göstergeler eklenmiş dolayısıyla Devlet memurları ücret rejiminde sayısı yüzleri aşan ücret unsuru ortaya çıkmış. ve sistem karışık, analize yer vermeyen yamalı bohça haline gelmiştir⁽²²³⁾.

223 Doğan BAYAR : "Devlet Memurları Maaşları Tevhid ve Teadülü İçin Bir Model Önerisi", Maliye Dergisi, Sayı :142, (Ocak-Nisan-2003), s. 42.

3.2.4. Mali Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar

Ülkemizde başarıya dayalı ücretin uygulanabilmesi için, Devlet memurlarının mevcut maaşlarının azaltılması mümkün olmadığından, ek mali kaynaklarla ihtiyaç duyulacaktır. Günümüzde Devlet bütçesi içerisinde faiz giderlerinden sonra en büyük harcama kalemini oluşturan personel giderlerinde mevcut bütçe imkanlarıyla ilave kaynak artışı sağlanması kolay görünmemektedir. Bu nedenle başarıya dayalı ücret uygulamasının yıllara sari olarak uygulanmaya konulması kaçınılmazdır. Ancak, ülkemizde tarihsel süreç içerisinde kamu reformlarında uygulanma süreçlerinin uzaması sonucunda, sosyal, siyasi ve ekonomik etkenlerin reform süreçleri üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle, ya reformlar tamamlanamamış ya da reformlardan istenilen amaçlara tam olarak ulaşılamamıştır.

3.2.5. Kurumsal Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar

Kamu kurumlarında yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasına ilişkin yasal bir desteğe gerek duyulacağı gerçeği göz önüne alınmamış ve bunu sağlayacak gerekli düzenlemeler kamu kurumlarının kuruluş, teşkilat ve yönetimine ilişkin yasa ve tüzüklere yansıtılmamıştır. Bu nedenle, kamu kurumlarının yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasına olanak verecek biçimde örgütlenmesi, yönetim, teşkilat, hiyerarşi, kadro ve ücrete ilişkin unsurlar göz önüne alındığında yeterli düzeyde gerçekleştirilememiştir.

Kamu kurumlarının önemli bir bölümünde planlama, ölçme, değerlendirme ve denetim görevlerini yürütecek birimler kurulmamış veya gerekli görev ve yetkilerle donatılamamıştır. Bu durum, başarıya dayalı ücretlendirme sisteminin gerektirdiği iş analizi, iş etüdü, başarı değerlendirme, verimlilik ölçümü ve kontrolü gibi tekniklerin uygulanmasını engellemektedir.

3.2.6. Yönetim Sisteminden Kaynaklanan Sorunlar

Kamu kurumlarında yöneticilerinin karar almaları her zaman mevcut mevzuat ve diğer ilgili düzenlemeler çerçevesinde olmamaktadır. Bu durum özellikle insan kaynakları yönetimi ve ücret konularında daha da belirginleşmektedir. Bu konularda, siyaset ve bürokrasinin yöneticilere müdahalesi sonucunda yapılan düzenlemeler ve uygulamalar nedeniyle yönetim kademesi ve çalışan ilişkilerinin kurum amaçları doğrultusunda geliştirilmesini zorlaştırmaktadır.

Kamu kurumlarında yönetim anlayışı ve yönetici özelliklerinin yeni yönetim anlayışlarına bakış açısı yönünden yaşanan yetersizlikler, başarıya dayalı ücretlendirme sistemleri için sağlıklı bir temel oluşturmakta, yöneticilerin bu tür uygulamalara geçişlerini zorlaştırmaktadır.

Başarıya dayalı ücretlendirme sistemi ve diğer yeni yönetim teknikleri, uzun süreli ön çalışma ve deneme devresi gerektiren ve yerleşmesi zaman alan çalışmalardır. Kamu kurumlarında üst düzey yöneticilerinin çok sık değiştirilmeleri ve uzun süre görevde kalabilme güvencesine sahip olmamaları nedeniyle, yöneticilerin başarıya dayalı ücretlendirme sistemlerine ve diğer pek çok modern uygulamaya geçişte isteksiz ve çekimser davrandığı görülmektedir. Görevlerinde kalma güvencesine sahip olmayan yöneticiler de, bu tür girişimlere ya hiç girmemekte, girenler de sonuç almadan görevden ayrılma durumunda kalınca, girişimlerde başarı şansı azalmaktadır.

Kamu kurumlarında yer alan birimlerin görev ve yetkilerinin açıkça belirlenmemiş olması nedeniyle, kurum içinde birimler arasında görev ve yetki karmaşası yaşanmakta, yöneticiler yetki ve sorumluluk kullanma konusunda çekingen davranmakta ve bürokratik işlemlerin uzaması anılan uygulamalara geçişi zorlaştırmaktadır.

3.2.7. Sendikalardan Kaynaklanan Sorunlar

Başarı değerlendirmesine dayalı ücret sisteminin ücret artışı konusunda işverene veya Devlete daha fazla esneklik sağlaması ve sendikaların rolünü azaltması sendikaların bu sisteme ilgisini azaltmaktadır. Ancak, sendikalar bireysel başarıya dayalı ücret yerine, kurum çapında uygulanan kar paylaşımı ve kazanç paylaşımı gibi planlara daha sıcak bakmakta ve sistemin bir parçası olmaya çalışmaktadır.

Ülkemizde, 25/06/2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte, kamu görevlileri sendikaları ile konfederasyonları, bu Kanundaki hükümler çerçevesinde, üyeleri adına toplu görüşmeye katılmaya, toplu görüşmeyi sonuçlandırmaya ve taraf olmaya yetkili kılınmıştır. Bu Kanunla birlikte, kamu sendikaları, Devlet memurlarının mali ve sosyal hakları ile ilgili düzenlemelerde aktif bir rol üstlenebilme olanağı elde etmişlerdir.

3.3. Devlet Memurlarının Başarıya Dayalı Ücretlendirme Sistemine Geçişine İlişkin Öneriler

Günümüzde, tüm dünyada giderek daha fazla kullanılmaya başlanan yeni yönetim teknikleri ile birlikte, ülkemizde de kamu hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliğin artırılması talepleri doğrultusunda, kamu yönetiminde yeniden yapılanma ihtiyacı artık göz ardı edilemeyecek boyutlara ulaşmıştır. Bu bağlamda, Devlet memurları personel rejiminde reform yapılması ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır. Son yıllarda, Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı ve Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağı ile benzeri mevzuat çalışmaları ve uygulamaya ilişkin diğer düzenlemeler bu ihtiyaç doğrultusunda hazırlanmış, tüm dünyada uygulanmakta olan çağdaş personel rejiminin temel ilkeleri Türk kamu yönetiminde de yer alması amaçlanmıştır.

3.3.1. Devlet Memurları Personel Rejiminde Gerekli Değişikliklerin Yapılması

Değişik kamu kurumlarında istihdam edilen Devlet memurları arasındaki ücret farklılıkları, dengesiz sayısal dağılım, aynı işin çok çeşitli farklı unvanlarda yapılması ve iyi bir sınıflandırmanın olmayışı gibi hususlar yapılacak mevzuat değişiklikleri ve idari düzenlemelerle ortadan kaldırılmalı ve iyi bir başarı değerlendirme sisteminin oluşmasına imkan sağlanmalıdır.

Personel rejiminde, sınıflandırma sistemi iyi bir şekilde kurulmalı, aynı görevi yürüten personelin değişik statü ve ücretlerde çalıştırılması kaldırılmalı, nitelikli elemanların vasıflarına uygun işte çalıştırılmaları sağlanmalı, memurlar kamu kurumları arasında dengeli olarak dağıtılmalıdır. Böylece, nitelikli personel vasıflarına uygun olarak çalıştırılabilir ve kamu kurumlarında iş gücü verimliliği daha da artırılabilir. Kamu yönetiminde reform çalışmaları yürütülürken norm kadro çalışmalarının ve bu kapsamda yapılması gereken iş tanımları ve kurum analizlerinin tamamlanması gerekmektedir.

3.3.2. Devlet Memurları Ücret Rejiminde Gerekli Değişikliklerin Yapılması

Devlet memurlarının mevcut ücret rejimi, nitelikli personel alımını ve elde tutulmasını güçleştirmekte, memurların etkinlik ve verimlilikleri ile motivasyonlarının artırılması üzerinde yeterli düzeyde etkisi bulunmamaktadır. Bu eksiklik başarıya dayalı ücretlendirme sisteminin uygulanmasını zorlaştırdığı gibi, kamu hizmetlerinin yürütülmesini ve yeni yönetim anlayışlarının benimsenmesini de zorlaştırmaktadır.

657 sayılı Kanunda gerekli değişiklikler yapılarak Devlet memurlarının sınıflandırma sistemi değiştirilmeli ve bu sınıflandırmaya göre ücret rejimi oluşturulmalıdır. 657 sayılı Kanunun çağın gereklerine uygun olmayan çok sayıda, oldukça çeşitlenmiş ve içinden çıkılmaz hale gelen mali hükümleri sadeleştirilmeli ve basitleştirilmeli, memurların vergi, sosyal güvenlik ve diğer yasal kesintileri arasında denge sağlanmalı, kamu kurumlarının çoğunda değişik mevzuat hükümlerine göre uygulanan ve memurların mevcut maaşları içinde gün geçtikçe ağırlığı artan ek ödeme ve benzeri uygulamalar kaldırılmalı, Devlet memurlarının tüm mali ve sosyal hakları ilgili kanunlarında düzenlenmelidir.

Kamu yönetiminde yapılan reformların mali teşvik araçları ile desteklenmedikleri zaman başarı şanslarının çok az olduğu bilinen bir gerçektir. Bu bağlamda, başarıya dayalı ücret uygulaması aşama aşama yıllara sari olarak yürürlüğe konulmalı, uygulamanın Devlet bütçesine getireceği ek yük dağıtılmalıdır.

3.3.3. Devlet Memurları Personel Rejimi İçinde Başarı Değerlendirme Sisteminin Kurulması

Devlet memurlarına uygulanan sicil sisteminden vazgeçilerek yada sistem üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak, şeffaf, objektif, bilimsel, yeni yönetim teknikleri ve insan kaynakları yönetimi anlayışlarına uygun, Devlet memurlarının hizmet alanlarına ve kurumsal farklılıklarına göre dizayn edilmiş, tüm Devlet memurlarını kapsayacak bir başarı değerlendirme sistemi kurulmalı, çalışanlar arasında başarılı olma ile olmama farkı ortaya konularak başarı ile ücret arasında çalışanlar tarafından anlamlı sayılabilecek bir denge kurulmalıdır.

Devlet memurları personel rejimi içinde oluşturulan başarı değerlendirme sistemi, çalışanların başarılarını nesnel, ölçülebilir başarı

ölçütlerine göre belirlenmeli ve değerlendirmeler bilimsel değerlendirme yöntemlerine dayandırılmalıdır. Ayrıca, memurların başarı değerlendirme sisteminin oluşturulmasında, memurların yanı sıra ilgili kurum hizmetlerinden yararlananlar için gerekli değerlendirme ölçütleri oluşturularak bunların da değerlendirme sistemine dahil edilmesi sağlanmalıdır. Kurumların hizmet çeşitliliklerine göre değerlendirmeye esas olacak kriterlerin tespiti ise kurumlara bırakılmaktadır.

Başarı değerlendirme sisteminin oluşturulmasında pilot kurum uygulamalarına yer verilmeli, değerlendirme sisteminin ve kültürünün, ilk uygulama örnekleri yapılan kurumlarda ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileriyle, aşama aşama yerleşmesi sağlanmalıdır.

Başarı değerlendirme sistemi, memurların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, motivasyon, ücret ve diğer mali haklarını belirlenmesi, kariyer gelişimi, terfi, işten ayrılma ve benzeri hususlarda kullanılacak temel verilerin elde edilmesini sağlayan bir süreç olmalıdır.

3.3.4. Başarı Değerlendirme Sisteminin Ücretle İlişkilendirilmesi

Devlet memurları değerlendirme sisteminde, değerlendirme dönemi boyunca ortaya koyulan iş performansı veya başarı ile bu dönem sonunda verilecek ödeme arasında sıkı bir bağ kurulmalı ve memurların ne tür başarıları karşısında ne kadar ücret alabilecekleri net bir şekilde önceden ortaya konmalıdır. Başarı değerlendirme sistemi ile ücret arasında kurulan bağın yeterince bilinmemesi memurların motivasyonunu azaltacağı gibi memurların kendi arasında veya memurlarla kurum arasında sorunların çıkmasına yol açabilecektir. Ayrıca, değerlendirmenin yapılması ile ödemenin yapılması arasındaki süre uzun tutulmamalıdır. Değerlendirme sonunda yapılacak ödemelerin geciktirilmesi memurların motivasyonlarını olumsuz

etkileyeceğinden, değerlendirme sisteminin teşvik edici olma özelliğini zayıflayacaktır.

3.3.5. Kamu Yönetiminde Başarı Değerlendirme Kültürünün Yerleştirilmesi

Kamu yönetiminde başarı değerlendirilmesi ve başarıya dayalı ücretlendirme sisteminin iyi bir şekilde uygulanabilmesi için en üst yönetim düzeyinden en alt düzey çalışana kadar herkes tarafından benimsenmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Bu itibarla yönetici ve çalışanlar sürekli eğitime tabi tutulmalı, değerlendirme sisteminin bütün personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Devlet memurları, başarı değerlendirme sisteminin niçin kurulduğunu, değerlendirmenin hangi ölçütlere göre nasıl yapıldığını ve değerlendirme sonuçlarının faydaları ve olumsuz yönlerini bilmelidir. Değerlendirme sisteminden beklenen amaçlar, tüm personelin sistemi anlaması ve iş süreçlerinde sistem gereklerini uygulaması ile gerçekleşebilir. Bu yüzden, değerlendirme sistemi kurulurken personele yeterli düzeyde eğitim verilmeli, sistem uygulanırken ortaya çıkan aksaklıklara göre ve sistemin gelişiminin sağlanması yönünde uygulamaya ilişkin sürekli eğitimler yapılmalı, değerlendirme sisteminin kurumun misyon ve vizyonları ile adaptasyonu sağlanarak kamu kurumlarında başarı değerlendirme kültürü oluşturulmalıdır.

3.3.6. Kamu Yönetiminde Başarı Değerlendirme Sisteminin Devamının ve Gelişiminin Sağlanması

Kamu yönetiminde başarı değerlendirme sistemini kurulduktan sonra, kurumların ve çalışanların iş performanslarının daha iyi bir noktaya getirilebilmesine yönelik çalışmalar sistemin devamının sağlanması için önemlidir. Değerlendirme sistemi ve bu sistemin ücretle ilişkilendirilmesinde,

iktisadi, siyasi ve toplumsal değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilecek esnek bir yapının kurulması sağlanmalıdır.

Kurumların başarıya dayalı ücretlendirme sistemini daha iyi uygulamaları ve dolayısıyla kendilerini geliştirmeleri, değerlendirme sisteminin uygulandığı diğer kurumlarla karşılaştırma yapılarak sağlanabilir. Böylece, değerlendirme ve ücretlendirme sistemini iyi kurgulayan ve uygulayan kurumların nasıl başarılı oldukları, başarısız olarak kabul edilen kurumlarda ise bu duruma yol açan hususların neler olduğu incelenerek başarılı ve başarısız kurumların karşılaştırılması yapılabilir, kurumlarda gerekli değişiklikler yapılarak değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanabilir.

Personelin başarısının değerlendirilmesi sonucunda, yetersiz olarak kabul edilen personele gerekli eğitimlerin verilmesi ve kuruma katkılarının artırılması sağlanmalıdır. Değerlendirme sisteminin temel amacı, başarılı veya yetersiz kabul edilen personelin mevcut bilgi ve becerilerinin daha artırılarak kurum başarısının artırılması olmalıdır. Bu yüzden sürekli eğitim, sürekli öğrenme sistemin esaslı unsurlarından birini oluşturmali ve değerlendirme sisteminin devamının sağlanması için bu hususun gerekli olduğu unutulmamalıdır.

SONUÇ

Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çoğunun kamu yönetiminde bir reform süreci yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu reformların, devletin yürüttüğü hizmetlerin etkin ve verimli olmadığı inancının yaygın olması nedeniyle ortaya çıktığı görülmektedir. Reform süreçleri sonucunda ulaşılmak istenen sonuç, vatandaş veya hizmet alan odaklı, saydamlık, etkinlik, verimlilik ve hesap verebilirlik ilkelerine dayanan yönetim anlayışının benimsenmesidir. Bu bağlamda, Türk Kamu yönetiminde Devlet memurlarına yönelik etkin bir başarı değerlendirme sisteminin kurulması ve başarı değerlendirmesine dayalı ücret sisteminin uygulanması bahsedilen ihtiyaçların karşılanmasında önemli rol oynayacaktır. Nitekim, başarı değerlendirmesi çalışanların, eğitim ihtiyacının tespiti, motive edilmesi, ücretlerin tespiti, kariyer gelişimi, terfi, işten ayrılma vb. alanlarda kullanılacak temel verileri sağlayan bir süreçtir. Bu nedenle, devlet memurlarının başarısının bilimsel ve objektif bir şekilde ölçülmesi iyi bir insan kaynakları yönetiminin temel koşullarından biridir.

Bazı Avrupa Birliği'ne üye ülkelerinin başarı değerlendirmesine dayalı ücretlendirme sistemlerinin incelenmesinden 1990'lı yıllardan itibaren bu sisteme geçişe veya mevcut sistemlerin yeniden gözden geçirilmesine yönelik yoğun reform çalışmalarının olduğu görülmektedir.

Başarı değerlendirme ve ücretlendirme sistemleri ülkelerin sosyo-ekonomik durumlarına kamu yönetiminin özelliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Başarıya dayalı ücretlerin belirlenme, ödenme şekilleri ve miktarlarında da ülkeler bazında farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak yapılan başarı değerlendirmesine dayalı ödemeleri ücret artışları ve ikramiyeler şeklinde iki grupta sınıflandırmak mümkündür. Değerlendirme süreci sonunda ortaya çıkan başarı düzeylerine göre yapılan ücret artışları temel ücretin belirli bir ortalaması dikkate alınarak yapılmaktadır. Başarı

değerlendirmesine göre bir kereye mahsus olarak ödenen ikramiyelerin belirlenmesinde de temel ücretlerin belirli bir oranı dikkate alınmaktadır.

Başarı değerlendirme sistemleri ve başarıya dayalı ücret uygulamaları ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, sistemden elde edilen faydalar ve sistemin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar benzerlik göstermektedir. Ortaya çıkan sorunların başında değerlendirmenin nasıl yapıldığı veya yapılacağı gelmektedir. Kurumlar tarafından başarı değerlendirme ölçütlerinin ölçülebilir olması veya sayısal olarak ifade edilebilmesi ve dolayısıyla sistemin objektif, adil, güvenilir ve geçerli bir şekilde oluşturulabilmesi en temel problemlerdir. Ayrıca, başarı değerlendirmesi ile ücret arasında çalışanlar tarafından kabul edilebilecek makul bir bağın ortaya konulamaması, başarıya dayalı ücretlerin ortalama bir düzeyde belirlenme eğilimi nedeniyle ücretlerde başarı farklılıklarını dikkate alan seviye farklılıklarının sağlanamaması, eğitim faaliyetlerine gerekli önemin verilmemesi ve çalışanların ilgili konularda gelişiminin sağlanamaması, sistem uygulamalarında yönetim ile çalışanlar arasında işbirliğine gidilmemesi ve değerlendirici ile değerlendirilen arasında uygulamaları bakışın farklılaşması değerlendirme ve ücretlendirme sistemlerinin sorunları arasındadır.

Başarıya dayalı ücret uygulamalarında mali kaynakların yetersizliği nedeniyle başarıya dayalı ücret verilecek personel bazında sınırlamalar olması, sistemin oluşturulması ve uygulanmasında kamu yönetiminde birlik sağlanamaması da sistemin başarısına etki eden sorunlar arasında yer almaktadır.

Başarı değerlendirmesine dayalı sistemden elde edilen veya elde edilmesi amaçlanan faydalar kamu yönetiminde etkin, verimli ve hizmet alanlara yönelik gelişme sağlanması düşüncesi çağın gerekleri ve yönetim anlayışları ile bağdaşmaktadır. Kamu hizmetlerinde kalitenin artması, kamu

personelinin verimliliğinin artması ve dolaylı olarak personel maliyetlerinin azalması sağlanan yararlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, başarı değerlendirmesinde bireysel hedeflerle kurumsal hedefler arasında kurulan bağ kurumların hizmetlerindeki başarı düzeylerini artırmaktadır. Çünkü başarıya dayalı ücretlendirme sistemlerinin temel amaçlarından biri bireysel ve toplamda kurumsal hedeflere ulaşılmasıdır.

Başarı değerlendirmesine dayalı ücret sistemleri sayesinde işgücü emeği ile ücret arasında bir bağ kurulduğundan nitelikli personelin elde edilmesi ve elde tutulmasını sağlamak mümkün hale gelmekte ve kurumlar arası gelişen rekabet koşullarında beşeri sermaye kurumlar için bir avantaj olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal, bireysel ve hizmet özelliklerine göre iyi kurulan başarı değerlendirme ve ücret sistemleri insan kaynakları politikalarının uygulanmasına büyük kolaylık sağlamaktadır.

Türk kamu yönetiminde Devlet memurlarının başarısının değerlendirilmesinde kullanılan sicil sistemi başarı değerlendirme yapmasından ziyade, bazen memurları korkutma ve yıldırma aracı olarak, bazen yıl sonunda mutad olarak yapılan ve memurlar için düşük düzeyli önemi olan bir uygulama olarak görülmüştür. Sicil sistemi memurların iş performanslarını ölçecek gerekli dizayndan yoksun olduğundan, değişen ve çeşitlenen Devlet memurlarının ücret rejimi içinde başarı ile ücret arasında makul bir ilişki kuramamaktadır. Devlet memurlarına uygulanan sicil sisteminden vazgeçilerek yada sistem üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak, şeffaf, objektif, bilimsel, yeni yönetim teknikleri ve insan kaynakları yönetimi anlayışlarına uygun, Devlet memurlarının hizmet alanlarına ve kurumsal farklılıklarına göre dizayn edilmiş, tüm Devlet memurlarını kapsayacak bir başarı değerlendirme sistemi kurulmalı, çalışanlar arasında başarılı olma ile olmama farkı ortaya konularak başarı ile ücret arasında çalışanlar tarafından anlamlı sayılabilecek bir denge kurulmalıdır.

Sicil sisteminin yanı sıra bazı kurumlarda çalışan Devlet memurları için oluşturulan değişik ücret uygulamalarına yönelik kısmi olarak başarı değerlendirme ve ücretlendirme sistemi oluşturulmuştur (Kadro karşılıklı sözleşmeli personel, döner sermaye uygulamaları, kurumsal ek ödemeler vs.). Ancak uygulanmakta olan bu kısmi başarıya dayalı ücretlendirme sistemlerinde bazı sıkıntıların yaşandığı gözlemlenmektedir. Bunların arasında, nesnel değerlendirme süreçlerinin oluşturulamaması, başarı-ücret ilişkisinin kurulamaması, bütün çalışanların başarılı olarak değerlendirilmesi suretiyle çalışanlara ikramiye veya ödül adı altında ödemeler yapılması, çalışanların ve yöneticilerin sistemler hakkında bilgisiz ve ilgisiz kalmaları ve sonuçta anılan ödemelerin mutlak ödeme unsuru haline gelmesidir.

Ülkemiz kamu yönetiminde son yıllarda yapılan reform çalışmalarında başarı değerlendirme sisteminin tüm kamu sektörünü kapsayacak şekilde genişletme çabaları olduğu gözlemlenmektedir. Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı ve Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağında başarı değerlendirmesine ve başarıya dayalı ücretlendirmeye geniş yer verildiği görülmektedir.

Kamu yönetiminde reform çalışmaları yürütülürken başarı sağlanabilmesi için bazı ülkemiz personel rejimine özgü bazı altyapı sorunlarının giderilmesi ve oluşabilecek risk unsurlarına karşı önceden önlem alınması gereklidir. Bu bağlamda, başlatılan norm kadro çalışmalarının ve bu kapsamda yapılması gereken iş tanımları ve kurum analizlerinin tamamlanması gerekmektedir.

Başarının objektif, rasyonel ve adil bir şekilde ölçülmesi gerekliliği başarıya dayalı ücretlendirme sisteminin beklentileri karşılayabilmesi bakımından önem taşımaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların başarı değerlendirme sisteminde yeterli bilgi düzeyine sahip olmalarına sistemin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve başarının adil, objektif ve rasyonel şekilde

ölçülebilmesi başlıca şartlardan biridir. Bu bağlamda, öncelikli olarak gerek uygulayıcıların sistemin uygulayıcılarının sistemin önemini kavraması, bu konuda eğitilmeleri, daha sonra da sistemin tüm personel tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

Kamu yönetiminde yapılan reformların mali teşvik araçları ile desteklenmedikleri zaman başarı şanslarının çok az olduğu bilinen bir gerçektir. Ülkemizde Devlet bütçesi içinde personel giderlerinin yüksek düzeyde olması ve memurlara ödenen ortalama ücretlerin asgari geçim düzeylerinin çok altında seyretmesi, bütçeye ek yük getirmesi muhtemel olan başarıya dayalı ücret uygulamasını zorlaştırmaktadır. Düşük düzeyde seyreden mevcut ücretler çerçevesinde de başarı değerlendirilmesi yapılarak memur ücretlerinin daha düşük seviyelere çekilmesine de imkan dahilinde bulunmamaktadır.

Sonuç olarak, insan kaynağının ön planda olduğu başarı değerlendirme ve başarı değerlendirmesine dayalı ücretlendirme sisteminin iyi bir şekilde uygulanabilmesi de mükemmel bir uygulamasını oluşturmak mümkün değildir. Ülkelerin farklı kültürel özellikleri bulunduğundan her ülke için farklı değerlendirme ve ücretlendirme sistemlerinin uygulanması gerekmektedir. Hatta aynı ülkede değişik zamanlarda ve değişik kurumlarda farklı sistemlerin uygulanması gerekmektedir. Çünkü her kurumun kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Kurumsal özelliklerin dikkate alınmadığı bir değerlendirme sistemi dolayısıyla da buna dayalı ücretlendirme sisteminin başarılı olma şansı olmayacaktır.

Başarılı bir personel yönetiminde, başarı değerlendirme sisteminin günün koşullarına cevap vermesi sağlandığı gibi gelecek için de devamlı bir yenilenmenin sağlanması gerekmektedir. Bu çerçevede kamu yönetiminde, günün koşullarına uygun bir personel yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

ACAR, Nesime : İnsan Kaynakları Yönetimi-Geliştirilmesi, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2000.

AKAL, Zühal : İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri MPM Yayını, Ankara, 1998.

AKTAN, Coşkun Can : Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

AYKAÇ, Burhan : İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

BARUTÇUGİL, İsmet : Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

BİLGİN, Kamil U. : Kamu Performans Yönetimi-Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, TODAİE Yayınları No.323, Ankara, 2004.

BACAL, Robert : The Managers Guide To Performance Reviews, The McGraw-Hill Companies, New York, 2004.

BİNGÖL, Dursun : Personel Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.

BİNGÖL, Dursun :İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

CAN, Halil- AKGÜN, Ahmet- KAVUNCUBAŞI, Şahin : Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

CANMAN, Doğan : İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara, 2000.

CANMAN, Doğan : Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları No.252, Ankara, 1993.

CANMAN, Doğan : Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.

CHINGOS, Peter T. (Editör) ve Diğerleri : Paying For Performance, A Guide To Compensation Management, John Wiley & Sons Inc., New York, 2002.

DİCLE, Ülkü : Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayın No.43, Ankara, 1982.

DÜREN, A. Zeynep : 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2002.

ERDOĞAN, İlhan: İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İşletme Fakültesi Yayın No.248, İstanbul, 1991.

ERSEN, Haldun : Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi-Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997.

FİŞHER, John G. : Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır, Çev. Mehmet Altaylı, Rota Yayınları İstanbul, 1998.

GÜLER, Birgül Ayman : Kamu Personeli-Sistem ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara, 2005.

İŞIKLI, Alpaslan : İş Hukuku Ders Notları, Ankara, 1993.

KOÇEL, Tamer: İşletme Yöneticiliği, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

OECD, Performance-related Pay Policies for Government Employees, 2005.

ÖZER, Yaprak . İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar Ne Yalan Ama!, Hayat Yayınları:121, Yönetim Dizisi:18, İstanbul, 2001.

ÖZMEN, Ülgen : Çalışanların Performansını Geleneksel Yöntemlerin Dışına Çıkararak Artırın, Human Resources Yayını, İstanbul, 2003.

PALMER, Margaret J. : Performans Değerlendirmeleri, Çev. Doğan ŞAHİNER, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

PFEFFER, Jeffrey : Ücret Konusunda Altı Tehlikeli Efsane, İnsanları Yönetmek, Çev.Gündüz BULUT, MESS Yayınları No.307, İstanbul, 1999.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat : İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

SAYGILIOĞLU, Nevzat - ARI, Selçuk : Etkin Devlet, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2002.

TORTOP, Nuri - AYKAÇ, Burhan -YAYMAN, Hüseyin -ÖZER, M. Akif : İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

TORTOP, Nuri: Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.

TUTUM, Cahit : Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, 1979.

UYARGİL, Cavide : İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:262, İstanbul, 1994.

ÜNAL, Ayşe : Performansa Dayalı Ücret, KAMU-İŞ Sendikası Yayınları, Ankara, 1998.

YALÇIN, Selçuk : Personel İdaresi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 9, İstanbul 1971.

YÜKSEL, Öznur : İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

ZAİM, Sabahaddin : Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1992.

MAKALELER

Ali ÖZTÜRK : “Kamu Kesiminde Personel ve Ücret Rejimi Arayışları”, Sayıştay Dergisi, S.42, Temmuz-Eylül, 2001.

BAYAR, Doğan :.”Devlet Memurları Maaşları Tevhid ve Teadülü İçin Bir Model Önerisi”, Maliye Dergisi, S:142.,2003.

BEDİR, Eyüp : “Verimlilik ve Ücret Sistemleri”, İş Değerlendirmesi, Verimlilik ve Ücretler Semineri, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara 1990.

BİLGİN, Kamil U.: “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”, AİD, S.37/2, Haziran-2004.

DİCLE, Ülkü : “Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler”, ODTÜ Gelişme Dergisi, Sayı : 17 ,Güz 1997.

EKE, Ali E. : “Başarı Değerleme ve KİT’ler İçin Öngörülen Yöntem”, Verimlilik Dergisi, Sayı : 1988/3.

ERDOĞAN, Berrin : “Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı : 27/2, Kasım-1999.

EREN, Veyssel : “Kamu Yönetiminde Bir Rekabet Aracı Olarak Hizmet Karşılaştırması Yoluyla Yenilik ve Başarı Geliştirme”, AİD, Sayı : 35/2, Haziran-2002.

İNCİR, Gülten : “Motivasyon İçin Ödül Programları”, Verimlilik Dergisi, Sayı : 2000/4.

İNCİR, Gülten : “Performansa Dayalı Ücret Sistemi Bir Demotivasyon Aracı mıdır?”, MPM Anahtar Dergisi, Şubat 2000.

İPLİK, Fatma N.: “Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Bunları Önleyebilecek Stratejilere İlişkin Öneriler”, Human Resources, S.9, Temmuz-2004

KESTANE, Doğan : “Kamu Personeli Ücret Rejimi ve Devlet Memurlarına Yapılan Yan Ödemeler”, Mali Hukuk, Sayı : 73, Yıl:1998.

..... : “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, Maliye Dergisi, Sayı : 142, Ocak-Nisan 2003.

ÖNCER, Mustafa : “İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları”, Verimlilik Dergisi, Sayı : 2000/3.

ÖZALP, İnan - ULUKAN, Cemil – OKTAL, Özlem : “Takım Çalışmasında Yeni Bir Boyut : Kendi Kendini Yöneten Takımlar”, Verimlilik Dergisi, Sayı : 1998/4.

TİMUR, Hikmet : “İş Değerlendirmesinden Önce Yapılması Gerekli Çalışmalar”, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.8, Sayı : 1, 1990.

TORTOP, Nuri : “Devlet Memurları Kanununa Göre Memurların Değerlendirilmesi ve İntibaklar”, Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi Dergisi, C.3, Sayı : 1, 1971.

UYARGİL, Cavide : “Terfi Kararlarında Değerleme Merkezi Yaklaşımı”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.14, S.2.

KONGRE, PLAN, PROGRAM, RAPOR VE TEZLER

ATEŞ, Hamza- ÜNAL, Soner Türk Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Uygulanabilirliği Sorunu, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri, TODAİE Yayınları, Ankara, 2003.

AYDOĞDU, Ferhat : Mevcut Maaş Sistemi ve 1990 Sonrası Personel Giderlerinin Bütçe İle İlişkisi, Yayınlanmamış Devlet Bütçe Uzmanlığı Raporu, Ankara, 2005.

CEYLAN L. Zeynep : Bazı OECD Ülkelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi, Performansa Dayalı Ücretin Ülkemizde Uygulanabilirliği ve Öneriler, Yayınlanmamış Devlet Bütçe Uzmanlığı Raporu, Ankara, 2006.

DPT : Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın No : 2342-ÖİK:558, Ankara, 2000.

DPT : Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf>.

DPT : Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013), <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/ix/9kalkinmaplani20061208.pdf>.

DPT : Orta Vadeli Program (2007-2009), <http://ekutup.dpt.gov.tr/program/2007-09.pdf>.

MUTLU, Levent : Kamu Personeli Ücret ve Maaş Rejimleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1992.

SAYDAM, Mehmet : Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulaması, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Yayınlanmamış Devlet Personel Uzmanlığı Tezi, Ankara, 2005.

SEZGİ, Muhsin : Kamu Görevlilerinin Ücret ve Maaş Rejimleri, Başbakanlık Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara, 2002.

TODAİE : Kamu Yönetimi Araştırması, TODAİE Yayın No : 238, Ankara, 1991.

YAR, Feyzi : Başarı Değerlendirmesi ve Başarı Değerlendirmesine Dayalı Ücretlendirmenin Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002.

İNTERNET

AKAL, Zühal : “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, 26.07.2006.

ARSLAN, Akın : “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, <http://www.kalder.org.tr>, 27.06.2006.

BAYAR, Başak : “Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç”, http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/766_9performans_direnc.pdf, 24.08.2006.

KUMBUL, Burcu : “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, <http://www.isguc.org/bkumbul1.htm>, 04.08.2006.

ÖZDEN, Mehmet C. : “Ücret Yönetimi”, <http://www.mcozden.com/>, 26.02.2006

SEVİMLİ, K. Ahmet : “İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi”, <http://www.isguc.org/ahmet2.htm>, 27.11.2006.

TAK, Bilçin : “Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler”, <http://www.isguc.org/bilcin1.htm>, 25.12.2005.

VARDAR, Ebru Deliktaş : “İş Değerleme ve Ücret Sistemleri”,
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=248>, 03.08.2006.

ÖZET

Devlet memurlarının başarısının değerlendirilmesi ve başarıya dayalı ücretin Devlet memurları ücret rejimi ile ilişkilendirilmesi bu çalışmanın temel çerçevesini oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, başarı değerlendirmesi kavramı ele alınmış, kavram tanımı yapıldıktan sonra başarı değerlendirmesine ilişkin teorik bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde, devlet memurlarının başarısının değerlendirilmesine ilişkin ilgili mevzuatta yer alan açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, ücret ve başarı değerlendirmesine dayalı ücrete ilişkin açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, ülkemiz kamu yönetiminde uygulanmakta olan kamu personeli ücret rejimi incelenmiş, kamu yönetimi reformu kapsamında yer alan Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı, Kamu Personeli Rejimi Kanun Tasarısı ve kalkınma planlarında yer alan başarı ve başarıya dayalı ücret kavramı irdelenmiş, başarı ve başarıya dayalı ücret sisteminin gerek mevcut mevzuat çerçevesinde uygulanmasında gerek se reform çalışmaları çerçevesinde uygulanmaya geçmesi halinde ortaya çıkabilecek sorunlar ve bunlara yönelik öneriler üzerinde durulmuştur.

Sonuç bölümünde ise, yapılan değerlendirmeler ışığında konu bir bütün olarak ele alınmış ve başarıya dayalı ücretlendirmenin Devlet memurlarına uygulanması hakkında bazı değerlendirmelere yer verilmiştir.

ABSTRACT

This thesis prepared on the civil servant's performance appraisal and how this appraisal is to implement in the civil servant payment system. In the first chapter of the this thesis, there are some knowledge about performance appraisal concept and related other subjects. In the second chapter of the this thesis, there are some knowledge in civil servant payment system about civil servant's perform appraisal. In the third chapter of the this thesis, there are some knowledge about payment and performans related payment. In the fourth chapter of the this thesis, the civil servant's payment system that implements in the Turkish public management is scrutunized and peroformance related payments that implements in the Turkish public management are mentioned. In the this chapter, performance and performance related payment that Public Management Ground Law's Draft and Civil Servant's Draft which scope of the Public Management are scrutinized and mentioned about implementation problems. In the chapter of conclision, there are some determination about performance related payment about implementation on the civil servant's payment system.