

# Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği

Doğan KESTANE

## GİRİŞ

OECD raporlarında da vurgulandığı üzere ücret,<sup>1</sup> bir yandan kamu sektörü verimliliğini artırma diğer taraftan kamu sektörü tarafından üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirme mekanizması olarak görülmeye başlanmıştır. Yakın zamanlarda birçok ülkede bireysel ya da grup performansına bağlı ücret uygulamalarına yönelinmektedir. Ücret sistemlerinde bu yönde değişim, büyük oranda OECD ülkelerindeki uygulamalardan etkilenmektedir. Kamu hizmetlerinin daha etkin ve verimli olarak yürütülmesi kamu personelinin kalitesi ile yakından ilgili bir süreç olmasına paralel olarak çalışanların nitelikleri ve gelirleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı sorgulanmaktadır.

Klasik anlamda “personelin özlük işlemleri ile ilgilenme” sürecinden uzaklaşarak, çalışanları örgütün en değerli kaynağı olarak gören “insan kaynaklarının stratejik yönetimi” anlayışına daha fazla önem verilen bir sürece doğru yöneliş söz konusudur. Bu açıdan “ödüllendirme”, insan kaynakları unsurunun bir alt sistemini oluşturmakta ve “ödül sistemleri” açısından performansa dayalı ücret (*Performance Based Pay Systems*) ön plana çıkmaktadır. Çalışanların performansları ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulması, insan kaynakları yönetiminin önemli konuları arasındadır.

---

**Doğan KESTANE;** *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi (lisans), Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (yüksek lisans) mezunudur. Halen Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğünde Devlet Bütçe Uzmanı olarak görev yapmaktadır.*

<sup>1</sup> *Public Management Occasional Papers No:10; “Pay Reform in The Public Service”; OECD 1996; s.8*

Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan “performansa dayalı ücretlendirmede”, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda, maaş ve ilave tediyelele esnekleştirmek performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur. Genel olarak performansa göre ücret sisteminde iki temel hedefin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bunlardan birincisi, sistemin yönetsel değişim çabalarında sembol olarak algılanmasıdır. Geleneksel olarak merkezde toplanan güç daha alt yönetsel birimlere aktarılmakta ve yöneticiler kendi astlarının ücretlerini belirlemede daha fazla yetkiyle donatılmaktadırlar. Diğer yandan, performansa göre ücret iyi performansın teşviki ve personelin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olarak algılanmaktadır. Yönetim, personel ile daha yakın ilişkiye girmekte ve işin amaçlarını daha açık olarak ortaya koyabilmektedir

### I- BİR FAKTÖR FİYATI OLARAK ÜCRET

Ücret, çalışana emeğinin karşılığında, yaratılmasında rol oynadığı sosyal hasıladan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır.<sup>2</sup> Dar anlamıyla ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir. Ücret ödemeleri, emek sahibinin hizmetinin fiyatı olunca hizmetin en önemli unsurlarından biri olan emeğin de fiyat kuramının bağlı olduğu esaslara uyması gerekir. Yani arz ve talep mekanizması, ücret kavramı üzerinde de etkili olmaktadır. Fakat bu etki, farklı bir şekilde oluşur. Çünkü, ücret mekanizmasının yapısında emeğe ait bazı özelliklerin varlığını kabul etmek gerekir. İnsan emeği için ödenen ücretin belirlenmesi sanıldığı kadar basit değildir. Bunun basit olmayıp güç oluşu, emeğin oldukça çeşitli ve aynı zamanda birçok ruhsal ve bedensel şartlara bağlı olmasından ileri gelir. Emek unsuru, onu meydana getiren çalışanın yaşayışı, geçimi ve meslek yaşamına hazırlanma şartları ile sıkı bir şekilde ilgilidir. Ayrıca ücretin teşkili ve gelişimi ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarıyla çok yakından ilgilidir. Ücret, ülkelerin ekonomik yapılarına, kalkınmışlık seviyelerine ve siyasal sistemdeki anlayışlarına bağlı olarak şekillenecektir.

Ücret, emeğin somut ifadesi olan hizmetin karşılığı olduğuna göre, hizmetin ağırlığı, riski, önemi, sorumluluğu, içinde bulunduğu şartlar ve gerektirdiği nitelikler ücretin tespitinde ve farklılaşmasında geçerli gerekçeler olarak ileri sürülebilir. Bu gerekçelere bağlı olarak personele yapılacak ödemeler, sosyal ihtiyaçlar da göz önüne alınarak beş ayrı türe bölünebilir.

- 1- İşin ve hizmetin kendisine bağlı olarak yapılan ödemeler,
- 2- İşin ve hizmetin normal mesai saatleri dışına taşan kısmı veya farklı türleri için yapılan ödemeler,

---

<sup>2</sup> ÖZELMAS Ekrem; **Ücret ve Ücretlerde Farklılıklar**; İ.İ.T.İ.A. Türkiye Ekonomisi Enstitüsü Yayınları No. 7; İstanbul 1976; s.11

3- İş ve hizmetin arzettiği önem, sorumluluk, nitelik, güçlük, risk, içinde bulunduğu tabii ve coğrafi şartlar, kişide gerektirdiği özel nitelikler v.s. sebeplerle yapılacak ödemeler,

4- Olağanüstü gayret ve çalışma sonucu sağlanacak yarar, başarı, verimlilik v.s. sebeplerle yapılacak takdir ve teşvik edici nitelikteki ödemeler,

5- Herhangi bir hizmetin ve işin karşılığı olmamakla birlikte, sosyal niteliği ağır basan sosyo-ekonomik amaçlı ödemeler.

## **II- ÜCRETLERİN BELİRLENME KRİTERLERİ**

### **Ücretlerin Tek Taraflı ya da Pazarlıkla Belirlenmesi**

Ücretlerin tek taraflı olarak belirlenmesi, daha fazla merkezi kontrol imkanı sağladığı için bütçe bakımından faydalı görülebilir, ayrıca hükümetlere kamu hizmetleri ve bütçe hedeflerini daha etkin olarak belirleyebilme imkanı sağlar ve bütçe dengelerinin sağlanmasında olumlu etkiye sahiptir. Ülkemizde işçi sendikaları yanında memur sendikalarına da ücret belirlemelerinde taraf olabilme imkanı sağlanması ile ücretlerin belirlenmesinde pazarlık yolu genişletilmiştir.

### **Eşit İşe Eşit Ücret**

Eşit değerde olduğu saptanan işleri yerine getiren personele eşit ücret ödenmesidir. Burada söz konusu olan iş eşitliği, mutlak eşitlik olmayıp "eşdeğerlilik"tir. Bu ilkeye göre, hangi kurumda, yerde ve nitelikte olursa olsun; öğrenim, bilgi, beceri, deneyim, bedensel ve zihinsel çaba, sorumluluk derecesi ve çalışma koşulları açısından birbirine denk ya da eşit değerde olduğu saptanan işleri yerine getirenlere aynı ücret ödenir.

### **Dış Denge Unsuru**

Kamu kesiminde ödenen ücretlerin özel kesimde ödenen ücretlerle karşılaştırılmasıdır. Bu amaçla kamu kesiminde ödenen ücretler, özel kesimde az çok benzeri olan hizmet dallarında ödenmekte olan ücretlerle karşılaştırılır. Bu karşılaştırmada sadece ücretler değil, çalışma şartları ve ücret dışı sağlanan imkanlar dikkate alınmaktadır. Ücret ve çalışma şartlarında standartlık söz konusudur. Bundan dolayı devlet, kamu görevlileri ile biçimsel bir ilişki içindedir. Dış denge ilkesi, uygulamada bir takım güçlükleri de beraberinde getirir. İlk olarak belirli bir kamu hizmetinin fiyatını saptamak güçtür. Belli bir iş için ödenen ücret, çeşitli yerlerde ve kuruluşlarda farklılık gösterir. Bu nedenle, türlü işler ve hizmetler için piyasada ödenen ücretleri bilmek tek başına yeterli değildir. Karşılaştırma yapmak için bir seçim yapmak gerekir. İkinci güçlük, ülkenin her bölgesindeki ücret ve hizmet şartlarının aynı olmamasından doğmakta ve bölgesel farklılıklar, ücret karşılaştırmasını büyük ölçüde güçleştirmektedir.

## **İç Denge Unsuru**

Kamu kesiminde çalışan personelin aldığı ücretlerin, kendi aralarında karşılaştırılmasıdır. Kamu kesiminde ücret karşılaştırması yapmak iki nedene dayanır. İlk olarak kamu kesiminde görülmekte olan işlerin tümü, aynı güçlük ve sorumluluk derecesinde değildir. Ücretlerin, yapılan işin güçlüğüne ve üstlenilen sorumluluğun derecesine göre saptanması, türlü iş ve meslek dalları arasında bir karşılaştırma yapılmasını zorunlu kılmaktadır. İkinci neden, ücretlerde yapılacak farklılaştırmanın iç dengeyi bozacak bir düzeye ulaşması ihtimalidir. Ücret farklılıkları, objektif ve nesnel ölçütlere dayandırılmamışsa, kamu kesiminde kurumlar ve meslekler arasında bir yarışma ve mücadele ortaya çıkacaktır. Ayrıca üçüncü bir neden olarak, kimi dönemlerde bir kısım personelin kazanılması ya da hizmette tutulması için özel ödümler verilmesi zaruri olabilir.

İç denge ilkesinin, sınıflandırma yapısı ile çok yakından ilişkisi bulunmaktadır. İç denge ilkesinin temelini, sınıflandırma yapısı içindeki ödevler, nitelikler ve hizmete olan katkıları yönünden sınıflar ya da dereceler arasındaki fonksiyonel ilişkiler oluşturur. Bu ilişkiler dikey ve yatay olarak ikiye ayrılırlar. Dikey ilişkiler, bir sınıfta yer alan derecelerin kendi arasındaki oransal ilişkileridir. Yatay ilişkiler ise sınıflar arasındaki oransal ilişkileri göstermektedir. Genellikle benzer öğrenim niteliklerini gerektiren ve benzer sorumluluk taşıyan sınıflar arasında bir bağlantının olması gerekir. İç denge ilkesinin başarılı olarak uygulanabilmesi, sağlam ve tutarlı bir sınıflandırma yapısının varlığına bağlıdır.

## **Bölgesel Farklılıklara Bağlı Ödemeler**

Emek piyasasının bölgeler arasındaki farklılıkları ve bölgeler arası geçim şartları ulusal düzeyde aynı ücreti alan çalışanlar için olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Gerekçeleri farklı olmakla birlikte bir çok ülke ulusal maaş skalasına ek bir takım ödemeler koymak suretiyle takviye edilerek nitelikli personel istihdam edilmeye çalışılmakta ve personelin cazip olmayan yerlerde çalışabilmesi teşvik edilmektedir. Ülkemizde "Ek Tazminat", "Olağanüstü Hal Bölge Tazminatı" ve "Geliştirme Ödeneği" uygulamaları buna örnek gösterilebilir. Teorik olarak bu tür ödemeler kamu görevlilerinin taleplerini karşılamak bakımından esneklik sağlar.

## **Hizmet Süresi**

Hizmet süresi arttıkça kamu görevlilerinin gelirlerinin artması kuralı günümüze kadar gelen yaygın bir uygulamaya sahiptir. Uygulamada hizmet süresi-ücret ilişkisi, görev unvanları itibarıyla hizmet süresinin ücrete yansımaları noktasında ücret kalemleri açısından farklılıklar göstermektedir.

## Performans Faktörü

Birçok kamu hizmetinde rekabetin olmaması kamu yönetiminin daha iyi çalışma yollarını keşfetme güdüsünü azaltmaktadır. Bu aynı zamanda yönetimin personeli yenilik ve verimlilik arayışına ikna edebilme potansiyelini de azaltır. Performansa göre ücret sisteminde, yönetim aynı işi yapan personele farklı ücret ödemenin kriterlerini objektif olarak belirleyebildiği takdirde başarılı bir uygulama imkanı sağlar. Performans bakımından eğer sistemli ölçüler yok ise performans değerlendirmesinin objektif bilgilere dayanmadan alınması adil karar alımını zorlaştırarak idare ve personel arasındaki ilişkilerin gerginleşmesine yol açabilecektir.

## Diğer Faktörler

Aynı örgüt içinde yer alan personele farklı ödemelerin gerçekleşmesi, farklı sebeplerden kaynaklanabilir. Öncelikle uzun dönemde işgücünün homojen bir yapıda olmamasından ötürü, meslekler arası ücret farklılıkları belirmektedir. Genellikle, çeşitli meslekleri elde etmenin maliyetindeki farklılıklar, (memur ile uzman doktor kıyaslaması) ücret farklılığına yol açmaktadır. Mesleğin ücret dışı yönlerinde görülen değişimler, kişilerin ücret dışı etkileri değerlendirmelerindeki farklılıklar, meslekler arasındaki risk farklılıkları, kişilerin boş zaman tercihlerindeki farklılıklar ve riski kabul etme istekleri ücret farklılıklarına yansıyan faktörlerdir. Diğer taraftan, mesleğin ücret dışı yönlerinde görülen değişimler, yani mesleğin prestijinin artması ya da azalması, ya da çalışma koşullarındaki değişimler bir dizi ekonomik ve siyasi koşulların belirlenmesiyle de ücret farklılıkları ortaya çıkabilir.

## III- PERFORMANS STANDARTLARI VE PERSONEL (PERFORMANS) DEĞERLENDİRME

“Performans standardı”, belli bir iş ya da hizmeti yerine getirmek üzere görevlendirilen kişinin ulaşması beklenen başarı ve etkinlik düzeyini gösteren ölçüte denir.<sup>3</sup> Performans standartları personel değerlendirme sisteminin temelidir. Performans standartlarının belirlenmesi hem çalışanlar hem de yönetim açısından önemlidir. Çalışanlar, kendilerinden beklenen başarı düzeyinin ne olması gerektiğini önceden bilme, eksikliklerini öğrenme ve böylece yeteneklerini ve performansını iyileştirme ve geliştirme imkanını bulurlar. Yönetim ise personel ile ilgili kararlarını objektif bir esasa dayandırma, çalışanların potansiyel yeteneklerini öğrenme ve uygulanan personel yöntem ve tekniklerinin geçerliğini sınama fırsatını elde etme imkanını kazanır. Fiziksel ve mekanik etkinliklerde bu ölçütlerin belirlenmesi görece kolaydır. Buna karşılık çeşitlilik gösteren ya da yönetsel sorumlulukların ağır bastığı, türdeş olmayan etkinliklerde bu standartların saptanması imkansız denecek derecede güçtür.

<sup>3</sup> SEZEN Seriyeye (Editör); **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:283, Ankara 1998, s.204

Diğer taraftan tüm işler için geçerli tek tip bir standart dizisi oluşturmak da güçtür. Bu nedenle her hizmet ve iş kategorisi için ayrı ayrı standartlar geliştirilmektedir.

“*Personel (performans) değerlendirme*” ise personelin işteki başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ve çoklukla işgörene önceden belirlenmiş ve tanımlanmış birtakım faktörlere göre pek iyi, iyi, orta, zayıf gibi sıfatlar ya da rakamsal puanlar takdir edilerek yapılan işleme denir.<sup>4</sup> Personel (performans) değerlendirmeleri amirlerce yapılır.

Performans değerlemesinde kişiye verilen hedefler sayesinde, işletmenin amaçlarına ulaşılması kolaylaşacaktır. Bu sonuç hem özel kesim hem de kamu kesimi için uygun olacak ve her iki kesimde de hizmetlerin iyileştirilmesi ve emek verimliliğindeki artışlarla emek maliyetinin düşürülmesi söz konusu olacaktır.

Performans değerlendirme sonuçları, ücretlendirme açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması performans değerlendirme sisteminin en kritik noktalarından birisi olarak görülür. Bireysel performanstaki farklılıkların ücret sistemine yansıtılması, örgütlerin temel amaçlarından biri haline gelmiş olmakla birlikte uygulamada sorunlar ile karşılaşılması da kaçınılmazdır. Performansın objektif değerlendirilmesi, performansa dayalı ücretin uygulanmasında önemli bir unsurdur. Performans değerlendirmesi sağlıklı bir şekilde yapılmamışsa, bu durum performansa dayalı ücret sistemini olumsuz yönde etkiler. Ayrımcılık yapıldığına dair hoşnutsuzlukların oluşmasına, güvensizlik ortamının doğmasına, saygınlığın azalmasına ve yönetimin zayıflamasına neden olabilir.

Ülkemizde kamu kesiminde hizmet türlerine göre somut ölçümlere imkan verecek performans standartları geliştirilmemiştir. Buna karşılık sicil sisteminin bir parçası olarak örneğin memurlar için sicil amirinin vereceği notlara dayanan tek tip bir değerlendirme sistemi oluşturulmuştur. Bu sistemde memurlar on bir faktöre göre (sorumluluk duygusu, göreve bağlılık, intizam ve dikkat, mesleki bilgi, tarafsızlık, disipline riayet vb.) notlar verilerek (100 tam not üzerinden) dört derece halinde değerlendirilmektedir. Ayrıca sicil amirleri, memurların genel durum ve davranışlarını (kılık-kıyafet, zeka ve kavrayış derecesi, azim ve sebatkarlık, sır saklama, dürüstlük, güvenilirlik) mütalaa belirtmek suretiyle değerlendirmektedirler.

---

<sup>4</sup> SEZEN Seriya (Editör); **Kamu Yönetimi ...**, s.204

#### IV- PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN GENEL ESASLARI

Yakın zamanlarda birçok ülkede hizmet süresinin uzunluğuna göre ücret sisteminden (kıdem ücret sistemi) vazgeçilmekte ve bireysel ya da grup performansına bağlı ücret (performance based pay systems) uygulamalarına yönelinmektedir. Ücret sistemlerinde bu yönde değişim büyük oranda OECD ülkelerindeki uygulamalardan etkilenmektedir.<sup>5</sup> 1980'li yıllardan itibaren bir çok ülkede yönetsel organizasyonlarda ve ücret sistemlerinde daha üst düzeylerde yönetsel otonomi ve ücret esnekliği sağlanması yolunda, özellikle de performansa göre ücret sisteminde önemli adımlar atılmıştır. Reformlar birçok ülkedeki değişik alanların tanınması, kamu sektörünün değişik bölümleri tarafından (eğitim, vergi toplama hizmeti, emniyet ve adalet hizmetleri gibi) üretilen hizmet türlerinin tanınması ve spesifik işgücü piyasasının faaliyetleri sonucu doğacak ihtiyaçlarını karşılayan ücret yapısı uygunluğunun tanınması ile güdülenmektedir.<sup>6</sup>

En genel tanımı ile performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini içerir. Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda ücreti farklılaştırmak, performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur.

Genel olarak performansa göre ücret sisteminde iki temel amacın gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bunlardan birincisi, sistemin yönetsel değişim çabalarında sembol olarak algılanmasıdır. Geleneksel olarak merkezde toplanan güç daha alt yönetsel birimlere aktarılır ve yöneticiler kendi astlarının ücretlerini belirlemede daha fazla yetkiyle donatılmaktadırlar. Diğer yandan ise performansa göre ücret, iyi performansın ve personelin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olarak algılanmaktadır. Çünkü yönetim, personel ile daha yakın ilişkiye girmekte ve işin amaçlarını daha açık olarak ortaya koyabilmektedir.<sup>7</sup>

"Bireysel performansa dayalı ücret sistemi", bireylerin tek tek performanslarını artırımlarıyla toplam kurum performansının artacağı varsayımına dayanmaktadır. Öncelikle personel çalışmasının karşılığının

<sup>5</sup> ÖZTÜRK Namık Kemal; "Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye'de Durum"; *Türk İdare Dergisi*; Sayı 428, Eylül 2000, s.73

<sup>6</sup> *Public Management Occasional Papers No:10; "Pay Reform in The Public Service"*; OECD PUMA 1996; s.8

<sup>7</sup> ÖZTÜRK Namık Kemal; "Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye'de Durum"; *Türk İdare Dergisi*; Sayı 428, Eylül 2000, s.74

ödenmesini ister. Başarılı bir kişi, bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışırken, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan kişiyle aynı ücreti alırsa, bu durum çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Bu açıdan *"takıma dayalı performans"* ücreti uygulandığında, çalışanların kalite ve müşteri memnuniyeti ilkelerini benimsemeleri, çalışan katılımının sağlanması ve işbirliği için gerekli ortamın sağlanması mümkün olacaktır. Böylece, kurumda takım çalışması yaygınlaşacağı gibi, takımların etkinliği de artacaktır.

Performans bağlantılı ücret sistemini uygulamaya çalışan İrlanda, Kanada, ABD, Yeni Zelanda gibi ülkelerde özellikle üst ve orta düzeydeki yöneticileri hedefleyen düzenlemeler söz konusudur. Bunun aksine bazı ülkelerde ise performans bağlantılı ücret sistemi ya yoktur ya da lokal uygulanmaktadır. Örneğin Almanya, Yunanistan, İtalya, Lüksemburg, İsviçre'de durum böyledir. Genel olarak performans sistemini uygulamayan ülkelerde ilerlemeler ise liyakat ilkesine göre yapılmaktadır.

Ücretin performansla ilişkilendirilmesinde dört temel yaklaşım mevcuttur:

- Prim,
- Maaşta daha yüksek (oransal) artış,
- Maaş sınıflandırması,
- Maaşın daha hızlı (zamansal) artması,

Bunlardan her birinin yerel şartlar da göz önüne alındığında dikkate değer avantaj ve dezavantajları vardır.

Performansa dayalı ücret sisteminin "kriterleri" ise şöyle sıralanabilir:

- Objektif olmalıdır,
- Ölçülebilir ve önemli olanı ölçer olmalıdır,
- Performansı doğru bir şekilde ölçebilecek bir değerlendirme sistemi ile birlikte işlemelidir,
- Sadece yönetime değil, çalışanlara da uygulama sonuçları "geri bildirim" yapılacak şekilde düzenlenmelidir,
- Kolay anlaşılabilir olmalıdır,
- Kontrol edilebilir olan ile ilgili olmalı, çalışanların kontrolü dışında olan olayları hesaba katmamalıdır.

## **V- PERFORMANSA DAYALI ÜCRETİN TERCİH EDİLME NEDENLERİ**

-Gelişmiş kurum performansı sayesinde hız ve verimlilik artar. Hız ve verimliliğin günümüzde kurumlar için ne denli önemli kavramlar olduğu açıktır.

-Birey/takım performansını geliştirir. Takdir edilmek çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. İş arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan kişilerin teşvik ücretleriyle özendirilmesi kurumlarda motivasyonu artıracaktır. Bu



konuda yapılan araştırmalara göre, performansa dayalı ücret planlarının uygulandığı sistemlerde uygulanmayanlara nazaran performans yaklaşık % 30 daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.<sup>8</sup>

-Yetenekli alışanların kurumdan ayrılmasını engeller. Kurum, cret sisteminin yardımıyla başarılı olanların farkına varma şansı yüksek olacağından çalışanların kuruma bağımlılığı ve dolayısıyla elde tutulması sağlanmış olacaktır.

-Yeterince performans gösteremeyen çalışanların belirlenmesi, performans analizleri sayesinde kolaylaşacaktır.

-Performansa dayalı ücret planı, performans değerlendirme ile birlikte uygulanacağı için düşük performansın artırılması yönünde teşvik yaratır.

-Uyarı kriteri sağlar. Yönetim, personel hakkında kesin performans kriterleri oluşturur. Çalışanlar da daha yüksek ücretlerle dllenmek için bu kriterleri gerçekleştirmeye çalışırlar.

-Doğru kişilerin doğru miktarlarla ödüllendirilmesini sağlar.

-Performansa dayalı ödeme yapılması, tüm çalışanların ücretlerini toplu olarak arttırma yerine verimli çalışan ve performansı iyi olan çalışanların ücretlerini yükseltme yn ile verimsiz personelin de rekabet sürecine katılma motivasyonunu arttıracaktır.

-İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlar. Hedef tanımının yapılabilmesi için iş analizinin yapılması gerekli olduğundan, performans kriterleri için iş analizinin yapılması bu sayede sağlanmış olacaktır.

-Kişilerin iş tatmininin artması ile birlikte şikayetler ve işe devamsızlık azalır.

-Motive edici etkisi vardır. Çünkü, performansa dayalı ücret ile başarılı kişiler ödüllendirilmektedir. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan kişi, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan biriyle aynı creti alırsa bu durum personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Motive etkisi, toplam kalite ve hizmet verimliliği açısından belki de en önemli unsur olarak görülebilir. Bu açıdan motive etkisini maksimum düzeye çıkarabilmek için performansa dayalı ücret sistemi anahtar rolü oynar.

---

<sup>8</sup> SCHULER Randal; *Managing Human Resources, Fifth Edition, West Publishing Company, New York, 1995, s. 426.*'dan naklen ÜNAL Ayşe; "Performansa Dayalı cret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar"; **Kamu-İş**; Cilt 5-Sayı 1; Temmuz 1999. s.2

-Takım çalışmasının geliştirilmesi açısından performans dayalı ücret yararlı olmaktadır. Takım performansına göre hesaplanan ödül takım üyelerine dağıtılmaktadır. Böylece kurumda takım çalışması yaygınlaştığı gibi takımların etkinliği de artmaktadır.

-Toplam kalite gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasında ödüllendirme yöntemi olarak performans dayalı ücret sistemleri uygulanmakta ve performans dayalı ücret bu tür tekniklere uygun düşmektedir. Bireysel performansların artması örgütün toplam performansını artırmaktadır. Bu da kaliteyi artırarak örgütün hizmet kalitesinin devamını sağlamaktadır.

## **VI- PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNDE KARŞILAŞILABİLECEK ZORLUKLAR**

Literatürde sistemin kendisi değil, uygulama hatalarının olumsuzluklara yol açtığı görüşü ağır basmakta ve bu açıdan uygulama sırasında yapılan hataların giderilmesi sistemin başarısı açısından belirleyici olmaktadır.<sup>9</sup>

Performansın sağlıklı bir biçimde ölçülmesi oldukça zordur. Değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hataları ve kullanılan değerlendirme yöntemlerinin yetersiz yönleri bunlardan başlıcalarıdır. Ayrıca çalışanların performansın adil, rasyonel ve objektif bir biçimde belirlenmesi konusunda güvensizliği sistemin başarısını etkileyecektir.

Performans bağlantılı ücret sistemlerinin yönetsel performansa etkisini tespit edebilmede zorluklar vardır. Çünkü performans kültürünün oluşturulmasında performans bağlantılı ücret sisteminin başarılı olup olmadığını sistematize edebilmek kolay değildir. Bunun dışında özellikle tepe yöneticileri bakımından performans bağlı ücretin gerçek hedefe ulaşma mı yoksa çalışma piyasası şartlarının zorlaması sunucunda başvuru bir yöntem mi olduğu hususunda belirsizlikler olabilir.<sup>10</sup>

Birçok ülke en üst düzeydeki yöneticiler dışında personelin motivasyonu için performans bağlantılı ücret sistemini kamu hizmetlerinde uygulamaktadır. Bütünüyle değerlendirildiğinde iyi performansın ödüllendirilmesi prensibinin çekiciliğine rağmen başarının sınırlı olduğu ileri sürülmektedir. İngiltere’de yapılan bir araştırmada personelin % 60’ı performans bağlantılı ücret sisteminin ilkelerini olumlu bulurken, büyük bir çoğunluk kendi kurumlarındaki uygulamalardan hayal kırıklığı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Uygulamanın adaletsiz yapıldığı, personeli yeterince motive etmediği ve kıskançlıklara neden

<sup>9</sup> ÜNAL Ayşe; “Performansa Dayalı Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”; **Kamu-İş**; Cilt 5-Sayı 1; Temmuz 1999, s.6

<sup>10</sup> ÖZTÜRK Namık Kemal; “Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum”; **Türk İdare Dergisi**; Sayı 428, Eylül 2000, s.75

olduğu belirtilmiştir.<sup>11</sup> Performans bağlantılı ücret sistemi teoride oldukça popüler olmasına rağmen pratikte karşılaşılan problemler dikkate alındığından, performans kriterlerinin yeterince iyi tespit edilmediğinden kaynaklandığı şeklinde de değerlendirilebilir.

Performans bağlantılı sistemin önemli problemlerinden biri, kişinin farklı çeşitte ödeme planına tabi olmasından dolayı performansındaki artışın doğrudan ücretine yansıtılmamasıdır. Yöneticiler çok kısa sürelerde birşeyler yapabilmeyen baskısıyla bazı personelin işten ayrılmaması ya da daha yüksek performans göstermesi için bu kişilere daha yüksek oranlar uygulayabilirler. Ancak bu şekildeki uygulamalara personelin alışması nedeniyle gittikçe daha yüksek ücret taleplerini de beraberinde getirebilir.<sup>12</sup>

Kamu hizmetlerinde yönetimin performansını tespit edebilmek oldukça zor olmakla birlikte birimlerin kazançlarını personele ücret olarak yansıtmak da hem kolay değildir hem de adil olamayabilir. Performans bağlantılı ücretin kendisini finanse edebildiği durumlarda da söz konusu olabilir. Örneğin Türkiye’de bazı kamu kurum ve kuruluşlarında ve devlet hastanelerinde döner sermaye ve benzeri uygulamalara gidilerek personele ek ödemeler yapılmaktadır. Bu uygulamaların performansı artırdığına dair bir delil olmadığı gibi ücretlerin yetersiz olduğu kamu kesiminde bu türden parça parça uygulamalar adaletsizliklere de yol açabilmektedir.<sup>13</sup>

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

Birbirleriyle rekabet eden çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir. Bu durum özellikle ekip çalışmasını gerektiren işlerde uyum, hız ve verimliliği olumsuz etkileyebilir.

Takımı değil, bireyi ön plana çıkaran “bireysel performansa dayalı ücret”, takım çalışmasını engellemekte veya en azından takım çalışmasının etkinliğini azaltmaktadır.

Uygulama maliyetleri yükselebilir. Öncelikle uygulamanın sağlıklı işleyebilmesi için “iş analizi” ve “norm kadro” çalışması yapılması zorunludur. Diğer taraftan performans ölçümü sürekli bir süreç olduğuna göre bunun gerektireceği maliyet unsurları da dikkate alınmalıdır.

---

<sup>11</sup> ÖZTÜRK Namık Kemal; “Kamu Kesimi....”, s.76

<sup>12</sup> ÖZTÜRK Namık Kemal; “Kamu Kesimi....”, s.76

<sup>13</sup> ÖZTÜRK Namık Kemal; “Kamu Kesimi....”, s.76

Yöneticiler üzerinde ek bir baskı oluşabilir. Yöneticilerin personeli değerlendirme puanları üzerinde önemli bir role sahip olması, çalışanların yöneticilere subjektif baskılar kurmasını yoğunlaştırabilir.

Bireysel başarıların ödüllendirilmesi, takım çalışmasının önemli olduğu hallerde grup dayanışmasını zayıflatmaktadır. Ayrıca, performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı gruplarda, farklı ücret alan kişiler arasında oluşan aşırı rekabet, işbölümü ve yardımlaşmaya da engel olmaktadır.<sup>14</sup>

Bu sistemin demotivasyona yol açabileceğine dair görüşler de bulunmaktadır.<sup>15</sup> Taylor'un geleneksel motivasyon kuramının artık işlemediğini iddia eden modern kuramlara göre, performansa dayalı ücret motivasyonu düşürebilir. Bu kuramlara göre, performansın çok yakından izlenmesi ve denetlenmesi çalışanlarda olumsuz duygular uyandırmakta ve bu süreç motivasyona negatif olarak yansımaktadır. Çalışanların performans kriterlerine odaklanarak yaratıcılıklarını ve inisiyatif kullanma yeteneklerini kaybettikleri üzerinde duran bu kuramları araştırmak için yapılan çalışmalarda bulunan sonuca göre; performansa dayalı ücret sistemi nitelik ve yetkinlik düzeyi düşük çalışanlara uygulandığında onları motive etmekte ve performanslarını artırmaktadır ancak bu sistem nitelik ve yetkinlik düzeyi yüksek olan çalışanlara uygulandığında, motivasyon ve dolayısıyla da performans düşmektedir.<sup>16</sup>

Sistemin uygulanması aşamasında etkinliğini düşüren olumsuz koşullar ise şunlardır:<sup>17</sup>

- \*Performansın nesnel ölçümünün imkansız olduğu durumlarda bu sistemi uygulamaya koymak,
- \*Performans gerçekleştikten sonra hedefleri koymak,
- \*Belirlenen performans hedefleri çalışanın kolaylıkla başarabileceği yada asla başaramayacağı zorluk düzeyinde olduğunda,
- \*Performans hedefleri belirlenirken çalışanların katkısı ve görüşleri alınmadığında ve bu hedefler çalışanlar tarafından benimsenmediğinde,
- \*Amaç çalışanların geliştirilmesi yerine ödüllendirme ve cezalandırma olarak belirlenirse,
- \*Çalışanlara gerçekleştirdikleri performans hakkında doğru ve yeterli geribildirim (backfeed) verilmediğinde,

---

<sup>14</sup> ÜNAL Ayşe; "İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi"; **Kamu-İş**; Cilt 5-Sayı 4; Temmuz 2000, s.16

<sup>15</sup> İNCİR Gülten; "Performansa Dayalı Ücret Sistemi Bir Demotivasyon Aracı mıdır?"; **MPM Anahtar Dergisi**, Şubat 2000, s.5

<sup>16</sup> İNCİR Gülten; "Performansa Dayalı Ücret....", s.5

<sup>17</sup> KUMBUL Burcu; "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri"; <http://www.isguc.org/bkumbul1.htm>

Performansa dayalı ücret uygulamasının başarısı olumsuz olarak etkilenecektir. Ancak belirtilen koşulların iyileştirildiği durumda, sistemin başarılı olacağı ve motivasyon artırıcı bir etkiye sahip olması ise kaçınılmazdır.

## **VII- PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN KAMU KESİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ**

Kamu hizmetlerinde bir yandan, artan yasal düzenlemeler, tüketici beklentilerindeki artış, daha fazla mali sorumluluk, kaynakların daha belirginleşmesi önem kazanmakta, diğer taraftan etkin bir hizmet verilmesi amacı da ön plana çıkmaktadır. İyi yönetim ve bunu yapabilecek insanları işe almak ve tutabilmek konusundaki baskılar her zamankinden çok daha fazladır.

Ücretin, hem kamu sektörü verimliliğini artırma hem de kamu sektörü tarafından üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirme mekanizması olarak görülmeye başlanmasına bağlı olarak ücretin kamu hizmetlerinde hız, kalite ve verimliliğin artırılması için önemli bir araç rolünden etkin istifade edilebilmesi yolu açılmış olacaktır. Bu durum performans bağlantılı sistemin önemini artırmaktadır.<sup>18</sup>

Kamuda insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi, kamu hizmetlerinin gerektirdiği unvan, nitelik ve sayıda personel istihdamı ile mümkündür. Bunun için örgüt ve iş analizlerinin yapılması, iş tanımları ile bu işi yürütecek personelin nitelik ve sayısının belirlenmesi gerekmektedir. Böylece kamuda sayı ve nitelik itibarıyla kadro standardizasyonu uygulamasına geçilmesi halinde ölçülebilir ve karşılaştırılabilir nesnel ölçütler hazır olacağından, çalışanların işlerindeki performansını değerlendirmek daha kolay ve adil olacaktır. Performans sonuçlarına göre sorgulama ve ödül sistemi oluşturularak, çalışanlar başarı ve verimliliklerine göre kuruma yaptıkları katkı oranında değerlendirileceklerdir.

Personel mevzuatındaki ödül, ikramiye ve teşvik sisteminin olağanüstü başarıya endeksli olması ve sıkça işletilen bir yöntem olmaması, çalışanlar üzerinde tam olarak motive edici etki yaratma fonksiyonunu azaltmaktadır. "Ne kadar çalışırsam çalışayım karşılığını görmüyorum" düşüncesi çalışanları durağanlığa sevk etmekte, verimlilik ve etkinliği köreltmektedir.

Ücret sistemlerinin orta ve üst düzey kamu yöneticileri için daha önemli bir unsur olduğu kabul edilebilir. Bu doğrultuda kamu yönetiminde kariyer arayışında olan adaylar için düşük bir ücret seviyesinden başlayarak, kariyerindeki ilerleme ile ücretin artırılmasını hedef alan bir sistem kullanılabilir. Bu yöntem hem performansı artıracak hem de daha fazla güdüleme imkanı sağlayacaktır.

---

<sup>18</sup> *Public Management Occasional Papers No:10; "Pay Reform in The Public Service"; OECD 1996; s.8*

Kamu kesiminde performans belirlemenin zorluğu, hükümetleri özellik arz eden belli kurumlarda çalışan personele daha fazla ücret ödemeye yönlendirilmektedir. Ancak bu durum, çalışanlar arasında ücret farklılığı nedeniyle iç denge sisteminin bozulmasına bağlı olarak motivasyon ve üretkenlik üzerinde olumsuz etki yapabilecektir.

Tek taraflı ücret belirleme yerine çalışan temsilcilerinin de iştiraki ile toplu sözleşme sisteminin uygulanması iş ve performans analizi açısından olumlu etki yapacaktır. Örneğin Türkiye’de kamu kesiminde çalışan memurların maaşları tek taraflı hükümet kararıyla belirlenmekte iken çalışanlara ücret belirlenmesinde taraf olması noktasında önemli gelişme sağlanmıştır. Diğer taraftan yerel yönetimlerde ve merkezi yönetimde işçi statüsünde çalışan kamu görevlileri için toplu sözleşme sistemi başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Aynı durum bir çok ülkede de söz konusudur. Çalışanların ücret belirleme kriterleri üzerinde katkılarının alınması iş ve performans analizlerinin sağlıklı yapılabilmesi açısından olumlu bir süreçtir.

Performans bağlantılı sistemde ancak objektif kriterlere dayalı ve açık bir verimlilik değerlendirme sistemi ile iş başarısı ölçülebilir. İş tanımlarının anlaşılır olması yanında çalışan personel ve yöneticilerin her ikisi de rollerin farkında olmak zorundadırlar.

Yöneticilerin eğitilmesi, performans (personel) değerlendirmesinin başarısı açısından önem taşımaktadır. Yöneticiler sistem üzerinde yeterli bilgi ve kültür donanımına kavuşturulmalıdır. Ancak bu konu üzerinde yeterince durulmadığı zaman, ücretin performansa dayandırılmasına ilişkin huzursuzluklar veya sağlıksız değerlemeler olabilmektedir.

Kamu kesiminde performans değerlemesi ile ilgili çalışmaların sağlıklı ve gerçekçi bir zemine oturtulabilmesi, öncelikle kamu personeli kadro ve pozisyonlarına ilişkin “norm kadro”larının belirlenmiş olması gerekir. Bu bağlamda, “*Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esaslar*” 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla 20.12.2000 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiş bulunmakta ve 2001-2003 yılları arasında bu çalışmaların tamamlanması planlanmaktadır. Usul ve Esaslara göre; 1998/16 sayılı Başbakanlık Genelgesinde sayılan kurum ve kuruluşların memur, işçi ve sözleşmeli personel kadro ve pozisyonlarına ilişkin “norm kadroları” tespit edilirken, çalışmalara teşkilat (örgüt) analizi yapılarak başlanması gerekmektedir. İş analizleri ve iş ölçümleri yapıldıktan sonra bu analiz ve ölçümlere dayanılarak, her kadro/pozisyonlarda çalıştırılacaklarda aranacak nitelikler belirlenecek, son aşamada ise birim bazında gerekli kadro/pozisyon sayısı (norm kadro) tespit edilecektir. Norm kadro çalışmaları sonucunda, memur, işçi ve sözleşmeli personel kadro ve pozisyonlarının görev tanımlarının yapılması suretiyle hangi kadroya hangi nitelikteki personelin hangi şartlarla atanacağı belirlenebilecek ve kamudaki unvan sayısı azaltılabilecektir.

Ayrıca, birimler itibariyle standart kadro sayılarının tespiti ile personel fazlası bulunan kurumlardan personel açığı bulunan kurumlara personel aktarması sağlanabilecektir. Bu açıdan, norm kadro sistemi önemli ve olumlu bir aşama olarak görülmektedir.

Çalışanlara yapılan ödemenin kriterleri, her bir çalışanın pozisyonuna, pozisyonun gerektirdiği görevlere ve bu görevlerdeki performansına ve çalışanların bilgi, beceri ve kabiliyetlerine dayanmalıdır.

Kamu hizmetlerindeki ücret sistemleri reformu, gerek emek piyasasında istihdam ve ücretlerdeki esneklik artışı gerekse bunun kamu sektörüne yansımalarının kaçınılmaz olması bilinci motivasyon unsuru sağlamaktadır. OECD raporunda da vurgulandığı üzere, bu tür bir reform uygulamayı düşünen yönetimler, üç ana enstrümanı kullanabilirler: Bunlardan birincisi kamu ve özel sektör rekabeti açısından geleneksel olarak kamu sektörü tarafından arz edilen hizmetlerde gerekli tedbirleri almalıdır. İkinci husus ücretlerin tespitinde yerinden yönetim ilkesinin yaygınlaştırılmasıdır. Üçüncü olarak ücretin bireyselleştirilmesinin sağlanmasıdır.<sup>19</sup> Performans bağlantılı ücret sistemi bu üç ana enstrümanı desteklemektedir.

Çalışanlar yüksek performansın daha yüksek maddi ödülleri getireceğine inandırılmalıdır. Düşük performans puanı ile yüksek performans puanına verilen ödüller arasındaki fark yeterince büyük değilse çalışanların sisteme ilgisi azalmaktadır. Hatta kurumun performansa yeterince önem vermediği duygusunun oluşmasına yol açabilmektedir.<sup>20</sup>

Ödülün çalışan tarafından önemli ve değerli olarak algılanması ve bireyin ihtiyaçlarının tatmininde bir araç niteliği taşıması gerekmektedir.<sup>21</sup>

Ücret ve performans arasındaki ilişki açık, anlaşılır ve dolaysız olmalıdır. Ayrıca ücretle performans arasında kurulan bu ilişki çalışanlar tarafından da tam ve doğru olarak algılanmalıdır.<sup>22</sup>

Performansa dayalı ücretlendirme üzerine özellikle OECD'nin üye ülkeler üzerinde teşvik edici yönlendirmesi, sistemin yayılmasına olumlu katkılar sağlamaktadır. OECD üyesi olan ülkemiz için OECD deneyimlerinin dikkate alınması ile ülkemiz açısından sistemin artı ve eksilerinin analiz edilerek ulusal bazda çalışmalar yapılması hususunda yönlendirici bir kaynak imkanını da beraberinde getirmekte ve avantajlı bir süreç olarak dikkate alınmaktadır. Bu gelişme gerek somut adımların atılması gerekse uygulamanın yapıldığı ülke

<sup>19</sup> *Public Management Occasional Papers No:10; "Pay Reform in The Public Service"; OECD 1996; s.3*

<sup>20</sup> ÜNAL Ayşe; "İnsan Kaynakları Yönetimi.....", s.15

<sup>21</sup> ÜNAL Ayşe; "İnsan Kaynakları Yönetimi.....", s.15

<sup>22</sup> ÜNAL Ayşe; "İnsan Kaynakları Yönetimi.....", s.15

örneklerinin dikkate alınması açısında yeni açılımları da beraberinde getirecektir.

Performansa dayalı ücretin kamu kesiminde uygulanması eğitim ve kültürle alakalı bir durumdur. Performans kültürü çok önemli bir unsur ve insan kaynaklarının yeniden yapılandırılmasını da gerektirmektedir. Bu konuda öncelik performans kültürü oluşumu sağlamak ve personelin bu konuda bilinçlenmesidir.

Her şeyden önce, performansa dayalı ücret uygulamasında karşılaşılan güçlükler sistemin özürülü oluşundan değil, daha çok uygulama hatalarından kaynaklanmaktadır. Bunun için sistem uygulanırken;<sup>23</sup>

\*İş hedeflerinin belirlenmesine çalışanların da katılımı,

\*Açık ve karşılıklı olarak kabul edilen iş tanımlarının yapılması,

\*Performans kriterlerinin açık, objektif ve anlaşılır olması,

\*Çalışan temsilcilerinin de katıldığı bir itiraz mekanizmasının oluşturulması halinde ,

Sistemin uygulaması başarı ile yürütülebilecektir.

## **SONUÇ**

Performansa dayalı ücret sistemi başta ABD olmak üzere, gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Amaç çalışanların motivasyonlarını artırarak performanslarını yükseltmektir. Karşılaştırma ve değerlemeye dayalı performans ölçümü sisteminden yararlanılarak, bireysel veya grup performansı değerlendirilmekte ve ücret performansla ilişkilendirilmektedir.

Performansa dayalı ücretlendirmede, ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenmesine dayanmaktadır. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda, ücretleri değiştirmek performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur. Dikkatli ve amacına uygun olarak uygulandığında performansa dayalı ücret sistemleri hem çalışanların motivasyonunu ve buna bağlı olarak da kurum içi verimi artıran çok önemli bir unsur olup günümüz ücretlendirme politikalarında en üst sıralarda yerini almıştır. Eski sistemde varolan ücretlendirme sistemlerinin aksine günümüzde ücretlendirme ile çalışanların performanslarına göre kişiselleştirilmeye çalışılmakta ve bu yolla da verim artışı amaçlanmaktadır. Ücret sistemlerinde bu yönde değişim büyük oranda OECD ülkelerindeki uygulamalardan etkilenmektedir. Bu ülkelerden bazıları kendi yönetim sistemlerine reorganize ederken aynı zamanda personele uygulanacak ücret sistemlerini de değiştirmenin yollarını aramışlardır.

<sup>23</sup> ÜNAL Ayşe; "İnsan Kaynakları Yönetimi.....", s.15



Performansa dayalı ücretlendirme üzerine özellikle OECD'nin üye ülkeler üzerinde teşvik edici yönlendirmesi de sistemin yayılmasına olumlu katkılar sağlamaktadır. OECD deneyimleri, ülkemiz açısından sistemin artı ve eksilerinin analiz edilerek ulusal bazda çalışmalar yapılması hususunda yönlendirici bir unsur olma imkanını da beraberinde getirmektedir. Bu açıdan bu alanda somut adımların atılması yeni açılımları da beraberinde getirecektir.

Performansa dayalı ücret planlarının sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi her şeyden önce performansın rasyonel, adil ve objektif bir biçimde ölçülmesine bağlıdır. Performans değerlemesinin sağlıklı işlenmesini engelleyebilecek konular üzerine yöneticilerin titizlikle eğilmeleri gereklidir. Dolayısıyla performans yönetiminde yapılacak bir hata (örneği değerlendirme sistemlerinden veya değerlendiricilerden kaynaklanan) sistemin güven ve motivasyon üzerine dayanan temel dinamiklerini olumsuz yönde etkileyecektir.

Unutmamak gerekir ki, ünlü kalite uzmanı W.Edwards Deming'in de belirttiği gibi *"para tek motivasyon aracı değildir"*. Ücret motivasyon araçlarından sadece birisidir. Ücret ile diğer motivasyon araçları kombinasyonunun etkin bir şekilde işletilmesinin önemi ise açıktır.

## **KAYNAKÇA**

\*AKIN Necmettin; *“Personel Rejimimizdeki Tek Ücret Sistemi ve Sakıncaları”*; **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**; Sayı 23; 1971.

\*BURUK H. Nejat; **Ücretler ve Ücret Politikaları (Gelirler ve Fiyatlar Politikası Açısından Yaklaşım)**; Devlet Yatırım Bankası; Ankara 1969

\*ÇATALÇAM Mustafa; **Kamu Personeline Yapılan Ödemeler**; Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu; Ankara-1988.

\*ESMER Galip; *“Norm Kadro Kavramı ve Ülkemizde 1998 Yılında Başlayan Süreç”* **Bütçe Dünyası**; Cilt 2-Sayı 11; Mayıs 2002

\*İRTEŞ Atilla; **Memurlara Yapılan Aylık ve Aylık Dışı Ödemeler Üzerine Bir İnceleme ve Sistem Geliştirme Önerileri**; Maliye Bakanlığı Tetkik Kurulu Yayını No:175; Ankara-1977.

\*İNCİR Gülten; *“Performansa Dayalı Ücret Sistemi Bir Demotivasyon Aracı mıdır?”*, **MPM Anahtar Dergisi**, Şubat 2000

\*Public Management Occasional Papers No:10; **“Pay Reform in The Public Service”**; OECD PUMA 1996

\*KAYAOĞLU Yücel; *“Kamuda Verimliliğin Artırılması İçin Performansa Dayalı Ücret Sistemi”*, **Türkiye Gazetesi**; 26.11.2002

\*KESTANE Doğan; *“Kamu Personeli Ücret Rejimi ve Devlet Memurlarına Yapılan Yan Ödemeler”*; **Mali Hukuk**; Sayı 73; Yıl 1998

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

\*SEZEN Seriya (Editör); **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:283, Ankara 1998

\*SÜZAL Nurcan; *“Devlet Memurlarının Aylıklarında Gelişmeler ve Maaş Farklılıkları”*; **Mali Hukuk**; Yıl 1992, Sayı 37

\*ŞİMŞEK V.Arif; *“Kamu Yönetiminde Performans Değerlemesi”*; **Finansal Forum**, 19.11.2001

\*TECER Meral; *“Kamu Görevlilerinin Ekonomik Hakları”*; **Amme İdaresi Dergisi**; Cilt 6-Sayı 3; Eylül 1993

\*OĞUZHAN Türkan; “*Kamu Personelinin Mali Hakları*”; **Amme İdaresi Dergisi**;  
Cilt 32-Sayı 2, Haziran 1999

\*ÖZELMAS Ekrem; **Ücret ve Ücretlerde Farklılıklar**; İ.İ.T.İ.A. Türkiye  
Ekonomisi Enstitüsü Yayınları No. 7; İstanbul 1976

\*ÖZTÜRK Namık Kemal; “*Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum*”;  
**Türk İdare Dergisi**; Sayı 428, Eylül 2000

\*ÜNAL Ayşe; “*Performansa Dayalı Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*”;  
**Kamu-İş**; Cilt 5-Sayı 1; Temmuz 1999

\*ÜNAL Ayşe; “*İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret  
Performans İlişkisi*”; **Kamu-İş**; Cilt 5-Sayı 4; Temmuz 2000

\*YÜKSEL Rıza; **Türkiye’de Kamusal Ücret Rejimi ve Yönetme Yetkisi**;  
TODAİE Uzmanlık Tezi; Ankara-1993.