

KAMU SEKTÖRÜ PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEMEDE DİJİTAL ETKİLEŞİM (PTT Örneği)¹

DIGITAL INTERACTION WITH “PAY- FOR- PERFORMANCE” IN PUBLIC SECTOR (PTT Sample)

Kamil Ufuk BİLGİN*, Yunus Emre ÇETİN**

* Prof. Dr., TODAİE, Yönetim Bilimi Böl., kbilgin@todaie.edu.tr

** Posta ve Telgraf Teşkilatı, İstatistik Birimi, yemrecetin@gmail.edu.tr

ÖZ

Dijital araçları giderek daha çok kullanmanın da olumlu etkisiyle bilinçlenen ve iletişime geçen toplum üyelerine, kamusal mal ve hizmet üretmesi gereken kamu kurum ve kuruluşlarının, vatandaş beklentilerine en iyi karşılığı vermesi gerekmektedir. Bunun için kurumsal yapı ve işleyişin teknolojiye uyum sağlayarak, ekonomiklik-verimlilik-etkililik üçlüsünü kapsayan performanslarının etkin yönetimine geçilmelidir. Performanslarının yönetilmesi en önemli üretim unsuru, insan kaynağı olmaktadır. Dolayısıyla, kurumların kurumsal performanslarına etkisi açısından gerektiği kadar, insan kaynaklarının bireysel performanslarını ölçmek için de performansa önem vermek ve yönetmek gerekmektedir. Kurum insan kaynaklarının performanslarının yönetilmesi, performansın özellikle dijital ortamda belirlenmesi/ölçülmesi, daha sonra da bu işlemde elde edilecek olumlu verilere göre kurum insan kaynaklarının ödüllendirilmesi, yükseltilmesi ve ücretlendirilmesi yoluna gidilmelidir. Günümüzde performans ölçütleri, dijital olarak izlenmekte ve “performansa dayalı ücret sistemi” kurulabilmektedir. Bu çalışmada, söz konusu sistemin teorik temelleri üzerinde durulacak; daha sonra da performansa dayalı ücretleme yöntemini, kurum içi ortamda sistemli biçimde kuran ve uygulayan bir kamu kurumu olarak PTT örneği açıklanacaktır.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Kamu Performans Yönetimi, Performansa Göre Ücretleme, Performansa Göre Değerlendirme, Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi.

Jel Kodları: H11, H61, H83, M12, M48.

ABSTRACT

Increasing use of digital tools is also beneficial, and public institutions and organizations, which are supposed to produce public goods and services, should provide the best compensation for citizen expectations to society members who are conscious and communicate. For this, institutional structure and operation should adapt to technology, and effective management of performance including economics-productivity-effectiveness triple should be started. Managing the performance is the most important production element, human resource. Therefore, it is necessary to give importance to performance and to manage it to measure the individual performance of human resources as much as necessary in order to influence the institutional performance of institutions. The institution should manage the performances of the human resources, determine / measure the performance in digital environment in particular, and then reward, upgrade and charge the institutional human resources according to the positive results obtained from this process. Today, performance measures are monitored digitally and a "performance based wage system" can be established. In this paper, the theoretical basis of the system will be emphasized; then the PTT example will be explained as a

¹ Bu çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi 111111 nolu proje tarafından desteklenmektedir.

public institution that systematically installs and implements the performance based charging method in the institutional environment.

Keywords: *Performance Management, Public Performance Management, Pay-For-Performance, Performance Evaluation, Performance management System for Evaluation*

Jel Codes: *H11, H61, H83, M12, M48.*

1. GİRİŞ

İş ve çalışma hayatında ortaya çıkan değişime uygun olarak eski kullanımıyla *Personel Yönetimi* kavramı da değişime uğramış ve yerini daha dinamik ve daha yaygın kullanımıyla *İnsan Kaynakları Yönetimi*'ne bırakmıştır (Tortop vd.,2006:23). Ancak, ücret ya da ücretleme konusu, belki de uygulamada karşılaşılan sorunları alan yazınında çözümlenemediğinden en çok üzerinde durulan konularından biri olmaya devam etmektedir. Zira bu konuda ortaya konan bütün kuramlar, ülkelerin ücret politikaları ve kurumların ücret yönetimi uygulamalarını ya betimleyici ya da motive edici olması bakımından ele alıp incelemektedir. Oysa, ücret/ücretlemenin esas aktörü insan kaynağının kendisi olmalıdır.

Tanımlamasında bile farklılıklar taşıyan ücret, sosyal devletçi kıta Avrupası için bir insan hakları konusu olup ona göre tanımlanmaktadır: “*çalışan bireyin kendisi ve ailesinin geçimini sağlamak üzere, emeği karşılığı aldığı aynı ve nakdi paradır*” diye tanımlanmakta ve ailesi de düşünülmemektedir. Liberal ekonominin lideri konumundaki İngiltere ve Amerika’da ise, ücret “*emeği karşılığı çalışan bireye ödenen para*” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanın emeği ya zaman açısından ya da üretilen mal ve hizmet miktarı açısından ücrete karşılık görülmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi aslında her iki anlayışı da dikkate alan, ancak en çok ta ücret adaletini sağlamaya çalışan bir yaklaşıma sahiptir. Zira, hem insan kaynağını mutlu eden faktörleri örneğin ailesinin geçimini sağlaması gerektiğini dikkate almakta; hem de onlara aynı zaman dilimi içindeki çalışma oranlarına ya da

ürettikleri mal ve hizmet miktarlarına göre ücretleme yapılmasını öngörmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin işte bu adaletli ücretleme anlayışı, bu çalışmada ele alınan “*Performansa dayalı ücretleme*” olarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Adaleti çok somut bir biçimde sağlama iddiasında olan bu anlayışa veya yönteme göre, ücret belli bir iş zamanı dilimini hiçbirşey üretmeden veya yapmadan tamamlayan personel ile çok şey üreten veya yapan personel arasındaki farkı çok iyi ayırt edici olmalıdır. Bu çerçevede astların ücreti, kendilerine verilen görevleri yapmak üzere sayılabilen iş, işlem ve formalite sayısı kadar olurken; her kademedeki yöneticilerin ücreti, üstlenilen yetki ve sorumluluk oranında artırılmalıdır. Ancak, adaletli bir ücretleme için performans olarak belirlenen tüm bu görev ayrıntısı çalışmaların tekli beyan usulüyle veya çoklu değerlendirmeye belirlenip, sayılması, iyi bir dijital işleyiş sistemine ihtiyaç göstermektedir.

Çalışmada öncelikle ilk bölümde konu, teorik çerçevede kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan kamu personelinin gerçekleştirdiği iş ve görev performanslarının ücretlendirmesinde, dijitalleşmenin gerekliliği ve rolü ortaya konulmuştur. Zira, ikinci sanayi devrimi yaşanmasına neden olan dijital teknolojilerin kullanımı sonucu, Dünya’da sosyal ve ekonomik alanda da radikal değişimler olmuştur (Bensghir, 1996:28). İkinci bölümde ise, Türkiye’deki ender rastlanan bir uygulama örneği olarak, bir kamu kurumu olan PTT’nin 2015 yılından itibaren kendi oluşturduğu dijital yazılımla, çalışanlarının belli bir sürede gerçekleştirdikleri her işlem için önceden belirlenmiş olan katsayılarla

performanslarının ölçülebilmesi ve bu performansa göre ücretlendirme sistemi incelenmiştir.

2. PERFORMANS YÖNETİMİ

Ölçülmesi ve yönetilmesi için öncelikle tanımlanması gereken performans, sözcük kökeni açısından, Fransızca'da "performance" olarak kullanılan, sayılabilir ve sayılamaz nesne ve olaylar için kullanılabilen isim sözcüktür (Longman,2003:1220). Oxford İngilizce Sözlüğünde performans belli bir çaba sonucu başarmak (accomplishment); dikkatle hazırlanmış planı uygulamak (execution); planlanan ve organize edilen bir işi yapmak (carrying out); bir işi nasıl ve ne şekilde yapılacağını önceden belirlemek ve düzenlemek (working out of anything ordered or undertaken) karşılığı bir deyim olarak da kullanıldığı ve bir işin başarıyla sonuçlandırılması anlamına geldiği belirtilmektedir. Performansın, Türk Dil Kurumunca belirlenen karşılığı ise, "**başarım**"dır. Aynı sözlükte başarı, elde edilen başarı ve yapılabilecek en iyi derece olarak, ifade edilmektedir.

Yönetim Bilimi Türkçe eserlerde ise performans, belki de anlamını tam vurgulamadığı düşüncesiyle genellikle çeviri yapılmadan doğrudan ve teknik bir terim olarak kullanılmakta; bu nedenle olsa gerek performans yönetimi yerine "**Başarım Yönetimi**" ya da "**Başarı Yönetimi**" ifadelerine rastlanmamaktadır. Ancak, ilgili yazında performansın tercih edilmesini, bu şekilde kullanımın artık kabullenilmesi ve yaygınlaşmasının bir sonucu olarak anlamak gerekir.²

Sözlük anlamı açısından olumlu bir sonuca karşılık gelen performansın kavram olarak anlamı ise, sayılabilir amaçlara ulaşma derecesi ve çıktı miktarıdır (Armstrong,

2006:7). Performans, önceden belirlenen bir amaca ulaşılan seviyedir. Sarfedilen zihinsel ve maddi çaba sonucu elde edilen çıktı değerlerdir.

Buna göre performans genel olarak, amaçlı ve planlı bir faaliyet sonucunda elde edilenleri belirler. Ancak, performansı iş ve işlemlerin sonucu ne çıkarsa, varılan nokta olarak olumsuz anlamak doğru olmaz. Performansı iş başarı derecesi olarak tanımladığımızda performans, eylemin sonucundaki herhangi bir durum değil, amaca ulaşma veya yakınlaşma anlamındaki olumlu bir durumdur. Diğer bir deyişle performansla kastedilen, amaç doğrultusunda belirlenen hedef miktarın, çok iyi veya iyi derecesinde olmasıdır (Bilgin,2016:184).

Ortalama veya altındaki işlev, performans olmayıp, hedeflenenden uzak bir çıktı derecesini göstermektedir. Dolayısıyla örneğin bir kamu kuruluşu için hedeflenen kamu hizmeti miktarı, halkın beklentilerinin % 100'üne ulaşmaksa, **performansı**, % 60 ve üstü değerlerdeki kamu hizmetlerinin başarılı sunumu olarak algılamak gerekir. Bu oranın altındaki değerleri ise, başarı anlamında performans olarak görmek mümkün değildir. Bu değerler sadece **sonuç** olup, hedeflenen başarı sayılmamalıdır.

Performans Tablosu'nda görüleceği üzere, % 60 altındaki iş/hizmet miktarı %40'a kadar **ortalama**; % 40 altındaki iş/hizmet miktarı % 20'ye kadar **düşük**; % 20 altındaki iş/hizmet miktarına ise **yetersiz** demek gerekir.

Performans dendiğinde, bazı kavramlardan bahsetmek gerekir. Bunlar aynı zamanda performansı tanımlayan temel özelliklerdir. Oldukça çok bilinen bu özellikleri başlıca ekonomiklik, verimlilik ve etkililik olarak sıralamak mümkün olmakla birlikte, kalite, etkenlik, müşteri memnuniyeti veya kamu yararı (public interest), stratejik yönetim ve yenileşim (innovation) gibi özelliklerin de, performans özelliklerinin başlıcaları olarak sayabiliriz (Bilgin,2013).

² Performans yaygın kullanımı için bkz. Bilgin, 2004; Uygül, Performans Yönetimi Sistemi; Öztürk, Organizasyonlarda Performans Yönetimi; Richard Luecke, Çev.A.Özer, Performans Yönetimi; Ali Coşkun, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi vb.

2.1.Ekonomiklik (*Economic*)

Performansı sağlayan kavramların başında ekonomiklik gelmektedir. Tutumluluk olarak da kullanılan bu kavram, israf etmemek anlamında olup aslında, en az girdinin kullanımı olan ekonomiklik, kamu yönetiminde en uygun kaynak ve malzemenin, en uygun biçimde seçilmesidir. Performansın ortaya çıkmasında zaman zaman aranan pek çok özellikten söz etmek mümkün iken, varlığını ve önemini kaybetmeyen özellik, ekonomikliktir.

2.2.Verimlilik (*Productivity/Efficiency*)

Eğer en ekonomik kaynak ve malzeme sağlanmışsa, bunların girdi olarak üretime katılması sonucu en uygun çıktı mal ve hizmetlerin üretilmesi, verimliliklerdir. Aslında, söz konusu girdilere göre daha çok çıktı beklentisi verimlilik olmakla birlikte, kamu yönetiminde bu sürece “en doğru üretim” demek gerekir. Yönetim Bilimi'nin temelini atan F.W.Taylor'un başlattığı üretkenlik ölçümleri, günümüz kurumlarında kendini performansın en önemli özelliklerinden biri olan verimlilik olarak göstermiştir. Mal ve hizmetlere olan talep artarken, kaynakların kıt olmasının anlaşılması, kamu veya özel bütün kurumlarda üretim girdilerinden yararlanma düzeyinin, diğer bir deyişle verimliliğin yüksek olmasını gerektirmiştir.

2.3.Etkililik (*Effectiveness*)

Performansın kamu yönetimi ve kamu hizmeti bakımından en çok öne çıkan kavramı ise, etkililiktir. Aslında en uygun kaynak ve malzemeyle hedeflenen en uygun mal ve hizmetin üretilmesi anlamına gelen etkililik kavramı; kamu yönetiminde kısaca hedef kitlenin memnun edilmesidir. Bu nedenle etkililik, en akıllı yönetimdir; hizmet edilen kitleye en çok yansıyan performanstır. Halkın, bireysel ve kurumsal performansı görebildiği özelliktir. Başlangıçta kapitalist anlayışa uygun olarak özel sektör için geçerli olan kâr-maliyet etkileşimine eklenen ekonomiklik ve verimlilik; kamu sektörü için de geçerli olmuş ve sadece kamu yararı anlayışına

göre mal ve hizmet üreten kamu yönetimi anlayışına da, ekonomiklik ve verimlilik kavramları girmiştir. Ancak, her iki sektörün de hedef kitesindeki bilinçlenme sonucu performansı belirleyen sadece ekonomiklik ve verimlilik olmadığı, bunlar içeren bir üretim süreci sonrasında özel sektör için müşteri memnuniyetinin, kamu sektörü için de kamusal beklentilerin karşılanması gerektiği, diğer bir deyişle etkili ve etkin olmak gerektiği ortaya çıkmıştır.

Performans yönetimi ise, son yıllarda giderek daha çok ele alınan bir kavram olup, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş bir çerçevede ve performans kavramındaki gelişmeler ışığında uygulanmasına yönelik çağdaş bir yönetim anlayışıdır (Bilgin,2007a). Bu anlayışın içeriğine göre performans yönetimi, kurumun temel amaçları doğrultusunda belirlenen stratejik plan hedeflerine ulaşmak için mevcut kaynakların ekonomik, verimli ve etkili biçimde yönetilmesi sürecidir. Dolayısıyla, performans yönetimi ekonomik, verimli ve etkili olmaya odaklanmış yönetim anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktılar/ürünleri sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, bireyci toplumların “*bilgi yönetimi*” başlığı altında toplanabilen bu üç kavramın faydaları, kamu yönetimi anlayışını etkileyebilmiştir (Snellen,2007:402).

Performans yönetimi, temel olarak kuruluşun insan kaynaklarının bireysel ve takım halindeki kapasitelerinin geliştirilmesi ve performanslarının artırılması sonucunda örgütsel başarıya ulaşmayı sağlayıcı yönde, stratejik ve bütünleştirilmiş bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Armstrong-Baron,1998:7). Bu tanım ışığında performans yönetimi, şu girişimlerin daha etkili hale getirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Berdwell-Holden, 2001:538):

* Kuruluştaki bölüm, takım ve bireysel amaçların uyumu,

- * Performans değerlendirme sistemi,
- * Ödüllendirme stratejisi ve çerçevesi,
- * Hizmet içi eğitim,
- * Gelişme stratejisi ve planları,
- * İletişim,
- * Yönlendirme ve yol gösterme,
- * Geribildirim,
- * Bireysel kariyer planlama.

Bu süreçteki girişimlerin neler olduğuna bakıldığında,³ aslında performans yönetiminin, basit bir personel değerlendirmesi olmadığını anlamak mümkündür. Bu nedenle, performans yönetimini “bireysel performans değerlemesidir” boyutuna indirgemek gerekir. Zira, performans yönetimi, kuruluşun geleceğini tahmin etmek adına, kuruluşun sahip olduğu temel değerlerini ve tüm kaynaklarını geleceğe yönlendirmek amacıyla, kurumsal bütünleşmeyi stratejik kararlarını etkili bir iletişimle uygulayarak sağlayan bütüncül ve toplam bir süreçtir (Hartle-Group,1994:s103). Ancak, sürecin etkili bir biçimde işletilebilmesi için, yönetimle çalışanları arasındaki iletişimin interaktif bir iletişim olması gerektiği açıktır (Beardwell-Holden,2001:539).

3. KAMU (SEKTÖRÜ) PERFORMANS YÖNETİMİ

Kamu yönetimi alanında gerçekleştirilen ya da girişilen reform çalışmaları, hiç kuşkusuz son yirmi yıl içinde etkisini en çok hissettiğimiz gelişmelerden biri olmakta ve temelinde ekonomik sorunların yattığı gözlenmektedir. Çünkü, kısaca sermayenin, mal ve hizmetlerin, fikirlerin, bilgilerin ve insan kaynaklarının işletme ve üretim anlamında ulusal sınırları aşması anlamına gelen küreselleşme olgusu, (bir çoğumuz için önlenmesi gereken bir olgu olduğu düşünülmeyle birlikte) birçok ulusal

ekonomiye olan olumsuz etkilerine bakıldığında, olumsuz etkilenmemek için getirdiği değişikliklere göre uyum sağlama veya yeniden yapılanma gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Bilgin,2004:123). Bu durum, örneğin OECD üyesi ülkelerde halkı, devletin ekonomideki rolünü tartışmaya ve kamu sektöründe sunulan kamu hizmetlerinde, kamu kuruluşlarının verimlilik ve etkililik açısından performanslarını yeniden düşünmeye sevk etmiştir (Shim,2001:323).

Bu yüzyılın başında karşılaştığımız gelişmeleri, teknolojiye yeni yaklaşımlar, e-ticaret ve dünya nüfusundaki değişimlerin zorlayıcı etkileri olarak sıralayabiliriz. Tüm bu etkileşimler karşısında örgütlerin yeni bir yönetim anlayışına, küçülmeyi de içeren yeniden yapılanmaya, toplam kalite yönetimi ilkelerine ve değişim mühendisliği tekniklerine göre üretim süreçlerini yeniden gözden geçirmeye ve hızla değişen rekabet ortamına derhal yanıt verecek yönetim stratejilerine uygun esneklikte örgütlenme ve yönetim anlayışına sahip olmaları kaçınılmazdır. Konumuzu bu bağlamda ele alacak olursak, kamu performans yönetimi, kamu yönetiminde kuruluş amaçları doğrultusunda yetki, görev ve sorumluluk alınan mal ve hizmet üretiminde, iş başarımının sağlanması süreç ve etkinlikleri olarak tanımlanabilir.

Kamu Performans Yönetiminin temel amacı, kamu kurum ve kuruluşların hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır. Zira, insan kaynaklarının performans ölçümünde kullanılan ölçütlere göre çalışma eğilimleri olacağından, performans ölçme ölçütleriyle, aslında çalışanlara nelerin önemli olduğu konusunda gerekli mesajlar verilmiş olur. Öte yandan, kuruluşa performans yönetim sistemi getirilmeden, kurumsal anlamda mal ve hizmet üretiminde tam olarak başarılı olunması pek mümkün değildir. Örneğin, çoğunlukla başvuru performans ölçütü olarak verimliliğin, yanlış kullanılması ve gerçekleri yansıtmaması söz konusu olabilir (Akdeniz-Durmaz,1998:86).

³ Gerçekte performans yönetimi, performansın üretim yönetimi, planlama, satınalma, pazarlama, araştırma-geliştirme, maliye, bakım-onarım, personel yönetimi ve denetim gibi bir çok yönetim işlevinde ele alınabilecek temel bir yaklaşımdır. Bkz. SLOMA, Richard S. (1980).

Kamu Performans Yönetimi, aslında performans yönetimi anlayış ve uygulamalarının kamuya uyarlanmış halidir. Bu nedenle, performans yönetiminin genel ilke ve özelliklerinin kamu yönetimindeki görünümü, kamu yönetimi anlayış ve kültüründen büyük ölçüde etkilenmektedir. Ancak, etkilenmenin geleneksel kamu yönetiminin sahip olduğu alışkanlıklar biçiminde olmaması, yeni kamu yönetimi anlayışındaki gelişmeler ışığında olması, kamunun yararına olması, demokrasiye ve hukuk anlayışına uygun olması ile yönetimde esas söz sahibinin vatandaş olması ilkelerine uygun yönde bir etkilenme olması beklenir.

3.1. Kamu Performansı Yönetim Çeşitleri

Kamu Performans Yönetimiyle aslında kamu kurum ve kuruluşlarının tüm üretim girdilerinin performans etkisi kastedilmektedir. Zira, yönetim temel olarak söz konusu üretim girdilerinin mal ve hizmet üretimi sürecine katkısıyla ve faydasıyla ilgilenir (Walker, 1980:174). Oysa, yönetim tarafından bireysel performans geliştirme tekniği olarak kullanılan performans değerlendirme, belki de en eski yönetim tekniğidir (Walker,1980:199).

Buna göre, sermaye, doğal kaynaklar, araç gereç ve teknolojinin yanı sıra insan kaynakları girdisinin de genelde performansa etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, Kamu Performans Yönetiminin konusu olmaktadır. Ancak, bu üretim girdileri içinde ilk üç girdi için büyük ölçüde denetim ve sayısal girdi çıktı analizi yapabilmek mümkün iken, insan kaynakları girdisinin üretime katkısını ölçmek, her zaman istenilen düzeyde olamamaktadır.

Üretime katılan unsurların tamamının performansı açısından bakıldığında ayrı, bunların içindeki farklı konumu nedeniyle insan kaynağının bireysel olarak kendisinin performansının yönetimi ayrı ve bu kaynakların çeşitli amaçlarla oluşturdukları takımlar olarak performans yönetimleri ayrı

olmaktadır. Bu nedenle, kamu kurum ve kuruluşlarınca yönetilmesi gereken performans, şu üç noktada odaklanmaktadır (Bilgin,2007a:79):

- * Kurumsal Performans Yönetimi
- * Takım performans Yönetimi
- * Bireysel Performans Yönetimi

3.2. Kamu Performans Yönetimi Uygulamaları

Bu başlık altında, kamu personelinin performansına dayalı olarak gerçekleştirilen insan kaynakları yönetim uygulamaları incelenecektir. Buna göre, öncelikle kamu personelinin performansı ölçülmeli; bu ölçme sonucuna göre personelin eksikleri varsa veya genel bir başarısızlık söz konusuysa “*Hizmet içi eğitime*” tabi tutulmalıdır. Personelin performansı olumlu çıktıysa, bunun eğilim ve yönelim şiddetine göre personel ödüllendirilmeli; yükseltilmeli ve kurumda performansa dayalı bir ücret yönetim sistemi varsa, ona göre de ücretlendirilmelidir. Sonuçta gerçekleşen performans değerlerle hedeflenen değerlerin karşılaştırılması yapılarak, kurumun insan kaynaklarının performans yönetiminde şu karar ve eylemleri yerine getirilebilmektedir (Hartle-Group,1994:96-97):

- Performansa göre strateji belirlemek;
- Performansa göre iş tanımlamak;
- Performansa göre iş/görev değişikliği yapmak;
- Performansa göre yükseltmek;
- Performansa göre ücretlendirmek;
- Performansa göre ödüllendirmek;
- Performans düşüklüğünün nedeni olan eksikliği gidermek için hizmet içi eğitim vermek.

3.2.1. Bireysel Performans Ölçümü-Değerlendirmesi

Performans yönetimi anlayışı, kamu personelinin her şeyden önce bireysel performansına göre değerlendirmesinin yapılmasını gerektirmektedir. Bu değerlendirme aslında, personelin bireysel performans ölçümüdür. Performans

ölçümüne dayalı bu değerlendirme, diğer bir adıyla insan kaynakları performans yönetiminde ilk adım, ilk uygulamadır. Performansa dayalı personel yönetimi, uygulamaların da temelini oluşturmalıdır. Ancak, bu ölçüm için örgüt ve iş analiziyle başlayıp; iş ölçümü, iş tasarımı, kadro tasarımı ve norm kadrolamaya kadar giden bir performans hazırlama sürecinin tamamlanması gerekmektedir (Bilgin,2007b). Zira, bu sürecin tamamlanması sonrasında değerlendirme anlamlı olacaktır.

Aslında, personel değerlendirmesi, Türk Kamu Personel sisteminde daha önce denenmiştir. Kaldırılan mevzuatında geçen ve bilinen eski adıyla “*Sicil*” uygulaması, Devlet Memurlarının önceden belirlenmiş sorulara göre, sicil amirlerince değerlendirmesine dayanıyordu. Ancak, sicil amirlerinin memurlarını (2003 yılı-Bilgi Edinme Hk.Kanuna kadar) gizli ve öznel olarak değerlendirdikleri bu sistemde, işe yönelik sorular çok genel, soyut ve önceden belirlenmiş sabit sorulardı. Memurların, kendileri hakkında yılda bir kez yapılan değerlendirme sonucu verilen Sicil puanını ve ayrıntıları bilmesi ise, sadece %60 puanın altında alması halinde mümkündü. Zira, bu puan geçerli baraj puanı. Gerçekçi ve somut iş (miktarı) verilerine dayanmadan yapılan bu değerlendirme, pek çok memur tarafından idari yargı konusu yapılırken, etkisi ve uygulanabilirliği kalmadığından, 2011 yılında uygulamasına son verildi. Yerine konmak istenen performansa dayalı değerlendirme sistemi ise, henüz mevzuatına kavuşamadığından uygulamasına da geçilemedi.

3.2.2. Bireysel Performansa Dayalı Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim, personele işe alındıkları tarihten itibaren verilen bir eğitim olup, bireysel performans uygulamalarından birini oluşturmaktadır. Aslında, hizmet içi eğitim, kurumsal amaçlara ulaşmada, insan kaynaklarının daha verimli ve etkili olmasını sağlamak amacıyla davranış, bilgi

ve yeteneklerini iyileştirme sürecidir (Bilgin,2011:232).

Hizmet içi eğitim, Dünyada meydana gelen teknoloji, rekabet ve bilgideki gelişmeler, öğrenilmiş bilgilerin de yeterli gelmemesine neden olmuş, değişim her yerde olduğu gibi kamuda da etkili olmuş ve kamunun da değişen koşullara uyum göstermesini zorunlu kılmıştır. Söz konusu uyumun sağlanmasında ise, özel sektör olduğu gibi kamu sektörü de en kolay yol olan hizmet içi eğitime başvurmaktadır (Görmüş ve Kahya,2014:37).

Aslında, işe yeni başlayanların, başladıkları tarihten itibaren ayrılacakları süreye kadar geçen zaman içerisinde iş yerinde meydana gelen bütün gelişmelere ve değişimlere uyum sağlamak için eğitim alması gerekmektedir. Verimliliğin artması ve gelecekteki görevlerin yerine getirilmesi için iyileştirme/geliştirme gerekmede, bu da hizmet içi eğitimle mümkün olabilmektedir. Böylece, hizmet içi eğitim yoluyla bireylerin bireysel ve mesleki gelişimi sağlanarak bireylerden elde edilen verim artırılabilmek suretiyle bireysel performanslarında artış sağlanabilmekte ve bu husus da kurumsal performansın artışını etkileyebilmektedir.

3.2.3. Bireysel Performansa Dayalı Ödülleme

İnsan kaynaklarının bireysel performanslarının beklenen nispette olmasını sağlamaya yönelik ödüllendirilmesi demek olan bireysel performansa göre ödüllendirme, bireyin performansını artırarak ödüle yaklaştırmakta ve kurumsal performansın artışına da olumlu etkide bulunmaktadır (Bilgin,2004:98). Zira ödül, sadece çalışanların değil tüm bireyleri genellikle motive eden ve onlardan beklenen eylemi ve faaliyeti yerine getirmelerinde teşvik edici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece, çalışanların görevlerini daha motive olarak yerine getirmelerine katkı sağlayabilmektedir.

Aslında, bireysel performansa göre ödüllendirme, çalışanların

performanslarının beklenildiği nispette olmasını sağlayıcı yönde olup; ödüllendirmede amaç öncelikle performansta artışı sağlamaktır; sonrasında ise, uygun çalışanları örgütte tutmaktır (Bilgin, 2015: 34).

3.2.4. Bireysel Performansa Dayalı Yükselme

Çalışanların sorumluluklarının ve yetkilerinin daha fazla olduğu daha üstte yer alan bir göreve geçirilmesi olan yükselme, başarılı çalışanların ödüllendirilmesi ve başarılarından ötürü takdir edilmesi olup, bireysel performansın artırılmasında da kullanılabilir bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Bireysel performansa dayalı yükseltmenin önemine istinaden yükselmenin yerine getirilmesinde sistemli olunmalı ve bu yükselme sisteminin şu ilkeleri içermesi gerekmektedir (Bilgin,2004:95):

- Performans kapsamında yükselmesi söz konusu adayların seçim alanının geniş olması,
- Performansı en uygun adayların üst kadrolara seçilmesi,
- Performans ölçütlerinin nesnel olması,
- Yükselme için gerekli performansa sahip çalışanlara aynı fırsatın tanınması,
- Yükselme için gerekli performansın bütün aday çalışanlara duyurulması,
- Yükselme için aranan performansın belirlenmesinde yöntemin yeterli düzeyde olması.

3.2.5. Performansa Dayalı Ücretleme

İnsan kaynaklarına, belli bir zaman diliminde zihinsel ve/veya bedensel emeği karşılığı yapılan ödeme olarak tanımlanan ücret; aynı ve/veya nakdi olarak ödenebilmektedir. Diğer bir deyişle, ülkedeki veya kurumdaki ücretleme politikasına uygun olarak yapılabilen bu ödeme biçimine göre, yemek, ulaşım, sağlık hizmeti, sosyal tesis, otopark, kreş vb.kullanımı olarak aynı; ve/veya nakit para ödemesi ücret olmaktadır. Buna göre iyi bir ücretlemenin ilkeleri şunlar olmalıdır:

- Ücret, kişinin işine verdiği emek, zaman ve gayretinin performansının karşılığı olmalıdır. Ücret, kişinin kendisi ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılamalıdır.
- Farklı birimlerde hatta farklı kamu kurumlarında bile olsa, aynı kadrolarda çalışanlara eşit miktarda işleri için eşit ücretleme uygulanmalıdır.
- Ücretleme, kurum içindeki en yüksek ve en düşük ücret arasında uygun bir ücret dengesi (Ücret yelpazesi-1/4oranında) olmalıdır.
- Ücretleme, kurumdaki ücretler ile benzer dış kurum örnekler arasında dış dengeli değildir.
- Ücretleme, kişisel özellikleri dikkate alacak biçimde esnekliği olmalıdır.
- Ücretleme, ücret alan tarafından hesaplaması bilinir biçimde açık olmalıdır.

Ücretlemede temel amaç, personele çalışmasının/emeğinin karşılığını vermektir. Ancak, bu temel amaca uygun olarak şunlar da ücretleme amaçları olabilmektedir :

- Personelin performansını artırmak veya performansına göre ödeme yapmak;
- Kurum içinde yöneticiler ile ast personel arasındaki yetki ve sorumluluklara göre ödeme yapmak;
- Benzer biçimde, kurum içindeki kariyer personel, danışma ve denetim personel ile yardımcı personel görev, yetki ve sorumluluklarına göre ödeme yapmak;
- Personelin motivasyonunu artırmak.

Ücretlemede kullanılan yöntemleri, şu üç ücretleme yöntemi olarak gruplandırabiliriz:

- İşe göre ücretleme yöntemi,
- Kişiye göre ücretleme yöntemi,
- Karma ücretleme yöntemi.

Bu yöntemlere göre, işe göre ücretleme yönteminde işin kolaylığı-zorluğu; azlığı-çokluğu; basitliği-karmaşıklığı; tehlikesizliği-tehlikeliliği; aynılığı-değişkenliği; sıradanlığı-önceliği; uzmanlık gerektirmeyeni-uzmanlık gerektireni; veya iş süresine göre ücret belirlenmesidir.

Kişiye göre ücretleme yöntemine göre, çalışanın özelliklerine bakılmakta eğitim seviyesi, deneyimi, yaşı, deneyimi, uzmanlığı, medeni durumu ile bireysel veya takım performansına bakılarak ücretleme yapılmaktadır.

Karma ücretleme ise, ücretin, öncelikle ve daha çok işin özelliklerine göre belirlenmesi ve temellendirilmesi; daha sonra da kişisel özelliklerinin bu temel ücrete eklenmesidir. Bu yöntem uygun olarak "Performansa göre ücretleme", geçerliliği ve uygulama örnekleri giderek daha çok artan bir ücretleme sistemidir. Çünkü, tarafların tatmini açısından adil ücret ilkesini sağlamayı amaçlamaktadır.

Emeğin karşılığı olarak para veya benzeri değerler ile insan kaynağına ödenen aynı zamanda yönetimler açısından da maliyet unsuru olan ücreti önemli yapan özendirici olmasıdır. Bu nedenle, çalışanların performansları üzerinde etkili olmaktadır. Ancak, bunun da ölçülmesi ve ne kadar etkide bulunduğu bilinmesi gerekmekte olup, ücretlemenin esas amacı, çalışanların verimini artırmak suretiyle bireysel ve kurumsal performansı da daha iyi duruma getirmektir (HR Management Guide).

Ücret, performans yoluyla belirlenecek olursa bu doğrudan olabileceği gibi terfi ettirilerek dolaylı yoldan da olabilmektedir. Her iki durumda da ücret ayarlamasında rasyonel kararların verilebilmesi amaçlanmaktadır. Özel sektörde bireysel performansdaki farklılıkların çalışanların ücretlerine yansımaları daha sık karşılaşılan bir durum olsa da kamu yönetiminde böyle değildir ancak yeni kamu işletmeciliği anlayışı çerçevesinde günümüzde tartışma alanı bulmaktadır.

Performansa dayalı ücretleme, adil ücretleme açısından 1993 yılından bu yana OECD üyesi bir çok ülkedeki kamu kurum ve kuruluşlarında, modern insan kaynakları yönetimine geçişin önemli bir adımı olarak uygulanagelmektedir (Emery,2004:157). İnsan kaynağının görevli olduğu işte gösterdiği performansın/başarısının ölçüt alındığı bu sistemde, ücret ile performans

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 (Canman,2000:207). Bu sayede, başarılı olanların memnun olması, başarısız olanların ise olumlu yönde etkilenmesi söz konusudur. Böylece, her iki grup çalışanların da özendirilmesi mümkün olabilmektedir. Ancak, tüm bu olumlu yanlarına karşın, performansa dayalı ücretlemede performans ölçütlerinin doğru ve yeterli belirlenmemesi, rekabetin çatışmaya dönüşmesi ve kuruluşa ek maliyetler getirmesi gibi olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Ayrıca, kurumda bireysel performansa dayalı ücretleme gidilmek isteniyorsa, bunun tüm bu çalışanlara duyurulması, açıklanması ve özendirilmesi gerekmektedir. Zira, bu anlayışa göre ücretler, çalışanların tamamen kendi üretimlerine, verimliliklerine, çabalarına ve diğer bireysel özelliklerine göre belirlenmektedir.

Ücretleme performansa dayalı olarak yapılacak ise, bazı ilkelere uyum sağlanması gerektiğini belirtmektedir (Bloedorn,2002):

- Ücretlemenin emeğin ve performansın karşılığı olması,
- Ücretlemenin kurumun performans hedeflerini ve kültürünün destekleyici nitelikte olması,
- Ücretlemenin üst yönetici ile diğer yöneticilerin performanslarını ayırması,
- Ücretlemenin belirli sürelerle göre olması (aylık vb.)
- Ücretlemede kıdem süresinin dikkate alınması,
- Ücretlemenin daha iyi bir performansa yönelik olması,
- Ücretlemenin ödüllendirici ve düzenli olması,
- Performansa göre ücret oranları söz konusu ise oranların arasının geniş olması.

Sonuç olarak, belirlenecek ücretleme politikasının bireysel performansı artıracak nitelikte olması gerekmektedir. Bu anlamda performansa dayalı ücretleme, başarılı personelin ödüllendirilmesi anlamına gelmektedir. Zira, genellikle başarılı bir çalışan çalışmasının karşılığı ve bireysel farklılığının katkısını aldığı maaşında görmek istemektedir. Bütün iyi niyetini ve gücünü ortaya koyan bir personelin, kendisinden daha az çalışan biriyle aynı seviyede ücret alması motivasyonu olumsuz etkileyebilecektir. Çünkü, genel olarak her personel kendi katkısı ve sağlamış olduğu sonuçlar ile diğer kişilerin sağladıkları katkıları karşılaştırmaktadır. Eğer çalışan kendi katkısını, eşit olan çalışan ile aynı görürse eşitlik olarak algılayacaktır. Eşitsizlik ise, haksızlık ve tatminsizlik duygusu uyandırmaktadır.

4.DİJİTAL ORTAMDA PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLEME: PTT ÖRNEĞİ

4.1. PTT Kuruluş Amaç ve Görevleri

PTT (Eski adıyla Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü) bir Kamu İktisadi Teşebbüsü iken, 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu ile anonim şirket statüsü kazanarak Türkiye Cumhuriyeti Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi adını almıştır. Sermayesinin tamamı Hazine Müsteşarlığına ait olup bu yapıyla yarı kamusal hizmet üreten bir kamu şirkettir. Ülke genelinde posta hizmetinin kaliteli, sürekli, tüm kullanıcılar için karşılanabilir bir ücretle, etkin, rekabete dayalı esaslar çerçevesinde sunulmasını sağlamak üzere posta sektörünün serbestleştirilerek mali açıdan güçlü, istikrarlı ve şeffaflığı sağlanmış bir sektör oluşturulması ve bu sektörde düzenleme ve denetimin konuları ve hizmetlerinin yürütülmesini amaçlamaktadır.

Bu kanunla, posta gönderilerinin kabulü, toplanması, işlenmesi, sevki, dağıtımı ve teslimine ilişkin işlem ve hizmetlerin sunulması, yetkilendirme, tarife ilkeleri ve

hizmet şartlarının tespit edilmesi, sektörde düzenleme ve denetimin gerçekleştirilmesi

4.2. PTT Tarihçe ve Hukuki Yapısı

İlk Posta Teşkilatı Tanzimat Fermanı ile yaşanan gelişmelerin sonucu olarak Osmanlı Devletinin tüm halkının ve yabancıların posta ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla Nezaret olarak 23 Ekim 1840 tarihinde kurulmuştur. İlk Postahane ise İstanbul'da Yeni Camii avlusunda Postahane-i Amire adı ile açılmış İlk memurlar Süleyman Ağa, tahsildar Sofyalı Ağyazar Türkçe dışında yazılmış gönderilerin adreslerini tercüme etmek üzere mütercim olarak atanmışlardır.

1843 yılında telgrafın icadını müteakip 11 yıl sonra ülkemizde de telgraf hizmeti başlamış, bu hizmeti disipline etmek üzere 1855 yılında, ayrı bir Telgraf Müdürlüğü kurulmuştur. 1871 yılında, Posta Nazırlığı ile Telgraf Müdürlüğü birleştirilerek Posta ve Telgraf Nezaretine dönüştürülmüştür. 1876 yılında ise, milletlerarası posta nakli şebekesi kurulmuş, 1901 yılında da, koli ve havale işleminin kabulüne başlanmıştır.

23 Mayıs 1909 tarihinde ilk manüel telefon santralının İstanbul'da hizmete verilmesinden sonra Posta ve Telgraf Nezareti, 1909 yılında Posta, Telgraf ve Telefon Nezareti haline dönüştürülmüş, 1913 yılında da Posta, Telgraf ve Telefon Umum Müdürlüğü adını almıştır.

Cumhuriyetimizin ilk yıllarında İçişleri Bakanlığına bağlı olarak görev yapan PTT Genel Müdürlüğü 1933 yılında katma bütçeli bir idare olarak Bayındırlık Bakanlığına, 1939'da ise Ulaştırma Bakanlığına bağlanarak hizmetine devam etmiştir.

1954 Yılında Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) olan PTT Genel Müdürlüğü, 1984 yılında Kamu İktisadi Devlet Teşebbüslerinin yeniden düzenlenmesi ile ilgili olarak çıkarılan 233 sayılı KHK ile Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK) statüsüne geçirilmiştir.

18.06.1994 tarih ve 4000 sayılı Kanun ile PTT İşletmesi Genel Müdürlüğünün, T.C.

Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü ve Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi şeklinde yeniden yapılanması öngörülmüş olup, 24.04.1995 tarihinden itibaren T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü müstakilen çalışmaya başlamıştır.

29.01.2000 tarih ve 23948 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 4502 sayılı kanunun 24. maddesi ile "T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü" olan PTT'nin adı "T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü" (PTT) olarak değiştirilmiştir.

01.11.2011 tarih, 28102 (Mükerrer) sayılı ve KHK/655 karar sayısı ile Resmi Gazete'de yayınlanan "Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile Bakanlık teşkilat yapısı değişmiş olup "Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı" olarak hizmetlerine devam etmektedir.

23.05.2013 tarih ve 28655 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 6475 sayılı "Posta Hizmetleri Kanunu" ile PTT'nin görevleri yeniden düzenlenmiş ve "Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi" adı ile yeniden yapılandırılmıştır.

4.3. PTT Yapı ve İşleyişi

PTT'nin yapısı Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlük organlarından oluşmaktadır. Genel kurul; yıllık faaliyet raporu ile bilanço ve kar zarar hesaplarını inceleyerek yönetim kurulunun ibrasını karara bağlamaktadır. Ayrıca, 6102 sayılı kanun ve ilgili kanunlarda belirlenen görevleri yapmakta ve yetkilerini kullanmaktadır.

Yönetim kurulu; genel müdür dahil beş üyeden oluşmaktadır. Dört üye Bakanın, bir üye Hazine müsteşarlığının bağlı olduğu bakanın teklif ettiği adaylar arasından Genel Kurul tarafından atanmaktadır. Yönetim kurulu karar organı olup, PTT nin temsil ve idaresinden Genel kurula karşı sorumlu olarak, 6102 sayılı kanun, esas sözleşme ve Genel Kurulca verilen yetkilerin yanı sıra, 6475 sayılı posta hizmetleri kanununda belirtilen yetkileri

kullanıp ve görevlerini yerine getirmektedir.

Genel Müdürlük, genel müdür, genel müdür yardımcıları ve hizmet birimlerinden oluşmaktadır. Teşkilat yapısı ve hizmet birimleri, esas sözleşme ile düzenlenmiştir. Genel kurulca atanan genel müdür, yönetim kurulunun devredilemeyeceğini belirterek verdiği yetkiler hariç, sınırlarını açıkça belirlemek şartıyla yetkilerinin bir kısmını devredebilmektedir.

4.4. PTT Personel Yönetimi

6475 Sayılı Posta Hizmetleri Kanunu öncesi KİT statüsünde olan PTT; 399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye göre personel istihdamı yapmaktayken, anonim şirket yapılanması ile o tarihten itibaren kendi kuruluş kanununa dayanarak personel istihdamı sağlamaya başlamıştır. Buna bir de yaygınlaşan hizmet satın alma yoluyla istihdam şeklinin de eklendiği görülmektedir. Her ne kadar kamuda hizmet satın alma, bir diğer adıyla taşeron çalıştırılması özellikle temizlik, güvenlik gibi yardımcı ve destek hizmet sınıflarında görülse de, PTT'de hizmet satın alma yoluyla çalışma şekillerine başta dağıtım olmak üzere ayırım ve yer yer büro gibi ana hizmet faaliyetlerinde de rastlanılmaktadır.

PTT'de, 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede sayılan 1 sayılı cetvel ile 2 sayılı cetvele tabi istihdam, 1475 sayılı mülga İş Kanununa tabi işçi personel, 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanununa dayanılarak istihdam edilen İdari Hizmet Sözleşmeli personel ve son olarak hizmet satın alma yoluyla istihdam edilen işçilerin bir arada çalıştığı görülmektedir.

4.5. PTT Personel Performans Yönetim (Dijital) Sistemi (PYS)

Kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan personelin bireysel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla çıkarılan ve 1/1/2016 tarihinde yayınlanan Posta ve Telgraf Teşkilatı Performans Değerlendirme Yönetim Sistemine İlişkin Usul ve Esaslar, 9/5/2013 tarihli ve 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanununa tabi idari

hizmet sözleşmeli dağıtıcı ve gişe personeli ile 399 sayılı KHK eki II sayılı cetvele tabi sözleşmeli statüde istihdam edilen “*Dağıtıcı ve gişede görev yapan memur personeli*” kapsamaktadır.

Bu sistemle kişinin başarılarının derecesini, yetkinliğinin yanı sıra sayısal sonuçlarla belirlemek, elde edilen sonuçları amaçlara uygun kullanıp, değerlendirmeleri sürekli ve belirli aralıklarla yaparak kayıtlarını tutarak işlemeyle örtüşen yapıda işleyişini sağlamak ilke edinmektedir.

Elde edilen çıktılar ile kuruluşun stratejik planlarının oluşturulup, kurumsal hedeflerin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, kurum personellerinin eğitim ve kariyer planlamasında, personel hareketleri uygulamalarında, iş gücü ihtiyacının belirlenerek norm pozisyonlarının tespitinde ve adil ücret sistemi oluşturulması için performans ücretinin hesaplanmasında PYS çıktılarından istifade edilmektedir.

İdari hizmet sözleşmeli ve 399 sayılı KHK eki II sayılı cetvele tabi sözleşmeli personelin bireysel performans değerlendirmesinde, işlem ve yetkinlik temelli değerlendirme usulü esas alınmaktadır.

İşlem temelli değerlendirmenin performans puanı içerisindeki oranı en az %80, yetkinlik temelli değerlendirmenin performans puanı içerisindeki oran en fazla %20 dir.

Dağıtıcı personelin performans puanı hesaplanırken, cihet bazında gönderi türü ve adetleri, nüfus yoğunluğu, cihet zorluğu göz önünde bulundurularak belirlenen standartlara göre hesaplanmaktadır. Dağıtıcı personel için işlem temelli puan, iş puanı ile cihet zorluk katsayısı ve nüfus yoğunluğu katsayısının çarpımından oluşur. İş puanı dağıtıcının bir gün içerisinde dağıttığı gönderi sayısının katsayı tablosunda er alan gönder birim puanı çarpımları ile diğer işlemlerine ait puanların aylık toplamlarından oluşmaktadır. Dağıtıcının çalıştığı gün sayısı 22 iş günü varsayılarak aylık standart işlem temelli puan 7000,

aylık standart performans puanı 8575 puan olarak belirlenmiştir. Bu puanlar mevcut ay içerisinde çalışması gereken gün sayısının 22 günden farklı olması durumunda, o gün sayısına göre oranlanarak hesaplanmaktadır.

Kayıtlı gönderilerin dağıtıcıya teslim edildiği gün dikkate alınmaksızın, motorize köy dağıtımı hariç, gönderi tesliminin bir çalışma gününü aşması durumunda (G+1), teslim edilmemiş her bir gönderi için gecikme yaşanan gün sayısının katsayı tablolarında belirlenmiş olan teslim puanının %10’una tekabül eden katsayı ile çarpımı sonucu hesaplanan puan kadar dağıtıcının iş puanından kesinti yapılır.

Gişe görevlisinin performans puanı hesaplanırken, gişede sunulan hizmetlerin ayrı ayrı nitelikleri göz önünde bulundurularak belirlenen standartlara göre değerlendirme yapılır. Yine 22 iş günü baz alınarak 7000 işlem temelli, toplamda 8575 puanı geçen çalışan performans ücreti kazanmayı hak etmektedir.

Eğer çalışanlar eğitimdeyse, eğitimde geçirdikleri her gün için personele 318 işlem temelli puan verilir. Personelin günlük işlem temelli performans puanının 636 puanı aşan kısmı hesaplamalara dâhil edilmemektedir.

Yetkinlik temelli puan, sekiz adet kriter göz önünde bulundurularak birim yöneticisi tarafından altı ayda bir değerlendirilmektedir. Bu kriterler, işini esas ve usullere uygun yapması (20 puan), kılık kıyafetine özen göstermesi (15 puan), Müşteri memnuniyetini sağlaması, müşterilere davranış ve yaklaşımı (15 puan), çalışma saatlerine riayeti (10 puan), kurumsal etik ilkelerine bağlılık (10 puan), kurum kültürünün benimseme ve sosyal faaliyetlere katılımı, takım çalışması ve uyumu (10 puan), yenilikçi düşünebilme, değişimi ve gelişime açıklık, değer üretme (10 puan), Teknolojiyi kullanabilme (10 puan) şeklinde belirlenmiştir.

İdari hizmet sözleşmeli gişe görevlisi ve dağıtıcı personele, performans puanının belirlenen standart performans puanı (8575

puan) üzerindeki her 1225'lik puan dilimi için temel ücretin (0,0001714) katsayısıyla çarpımı sonucu bulunacak tutarda performans ücreti ödenir.

Ödenecek performans ücreti temel ücretin %30 unu aşamaz ve deneme süresi içerisinde olan personele de hak etmedi halinde performans ücreti ödenmektedir.

Personele ödenecek brüt aylık ücretler toplamının, ödenecek performans ücreti ile yüksek planlama kurulunca belirlenen brüt aylık ortalamayı aşması durumunda, aşan kısım için performans ücreti ödenmemektedir. Kurumlar arası nakil veya istifa ederek PTT'den ayrılan çalışanın geçmiş dönemlere ait performans ücreti ödenmemektedir.

PYS ölçümüne tabi tüm personel, işlem temelli performans puanlarını İnsan Kaynakları Bilgi sisteminden öğrenebilmektedir. İtiraz olması durumunda yazılı olarak beş gün içerisinde birim yöneticisine itirazda bulunabilmektedir. Birim yöneticisi itirazları değerlendirerek on gün içerisinde personele yazılı bildirimde bulunmaktadır. Birim yöneticisi tarafından sonuçlandırılmayan itirazlar, başmüdürlük tarafından itirazın yapılış tarihinden itibaren en geç otuz gün içerisinde sonuçlandırılmaktadır.

5. SONUÇ

Günümüzde hızla değişmekte olan iş ve çalışma şartları, rekabete dayalı olarak mal ve hizmet üreten kamu kurum ve kuruluşlarında da etkisini göstermektedir. Zira, rekabetin yanı sıra tüketicilerin değişen tüketim anlayışları ile nitelikli ürün ve hizmet beklentileri de, kamu sektörünün bu değişime ayak uydurmalarını zorunlu hale getirmektedir. Söz konusu değişim için örgütlerin ayakta kalabilmelerinin yolu ise gelişen teknolojiye uyum sağlayarak, ekonomiklik-verimlilik-etkililik üçlüsünü kapsayan performanslarını arttırmaktan geçmektedir. Öte yandan, örgütlerin performanslarına doğrudan etki eden, en önemli üretim unsuru da insan kaynağı olmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin

kurumsal performanslarına etkisi açısından gerektiği kadar, insan kaynaklarının bireysel performanslarını ölçmek ve motivasyonlarını artırmak için de performansa önem vermek gerekmektedir. Örgütler, çalışanlarının performanslarını ölçebilmek ve motivasyonlarını artırabilmek için çeşitli yollara başvurumaktadırlar. Performans değerlendirme sistemleri, bu yolların başında gelmektedir. Bu sistemlerde amaç, çalışanların performanslarını öncelikle belirlemek/ölçmek ve bu verileri hem örgüt için hem de çalışanlar için faydalı hale dönüştürebilmektir.

Günümüz teknolojisinde meydana gelen hızlı gelişmelere uygun olarak bireysel performans ölçütleri, bilimsel ve objektif olarak belirlenip, dijital ortamda takip edilebilmekte ve yeterli mali imkânlarla desteklendiğinde örgütün ve çalışanların hedeflere en üst düzeyde ulaşması sağlanabilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların motivasyonunun artırılmasına yönelik olarak "*performansa dayalı ücret sistemi*"nin, önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Bu çalışmada ele alınan performans değerlendirmelerinin işlevsel tatbik ve hükümlerde adil ve doğru ölçütlerle kullanılıp ölçülebilmesi için çalışanların yaptıkları işlerin doğru analiz edilip, en ufak ayrıntılarına kadar belirlenen puanlarla ölçülmesi gerekmektedir. Ancak, tüm bu detaylı ölçümlerin dijital yardım alınmadan yapılması imkânsızdır. Diğer bir deyişle, gelişen teknolojinin de yardımıyla, kamu kurumlarında çalışan personelin gerçekleştirdiği her iş, işlem ve formaliteyi dijital olarak belirleyip, performans ölçümünü (puanlaması) yapıp, buna göre "*performans ücreti*" verilmesi sağlanmalıdır.

Aslında ücret, personele yaptığı iş, hizmet, emek ve harcadığı zamana karşılık belirlenen aynı veya nakdi ödemedir. Bu ödemenin personele yapılabilmesi için bakılması gereken noktaların başında ise, şu ikili ayırım gelmektedir. Üretilen iş/mal

veya hizmet miktarı ile personelin nitelikleri.

Bu ayırmada, çalışanlara ilişkin nitelikler genellikle çok değişmezken, iş zamanı aynı kaldığı halde üretilen iş miktarı değişebilmektedir. Ancak, kurum açısından bu değişimin, azalan yönde değil artan yönde değişmesi esastır. Bunu da sağlamanın en önemli yolu, personel tarafından yerine getirilen iş ve görevlerin önce belirlenmesi; sonra performans puanı verilerek ölçülmesi; ve son olarak ta performans puanına göre personelin ücretlendirilmesidir.

Dünya'daki gelişmeler de bu yönde olup, önemli olan üretilen ve tanımlanan iş ve görev gereği mal ve hizmet miktarını tam belirlemek ve ölçmektir. Oysa, bu tür bir değerlendirme yerine örneğin çalışılan iş zamanına bakarak günlük/haftalık/aylık hatta yıllık ücreti belirlemek ve/veya personelin eğitim seviyesi, uzmanlık ve çalışma yılı anlamındaki kıdemine bakarak ücret miktarını belli bir süre sabit bir noktada tutarak ücretleme sistemini kurmak da ülkemiz kamu kurum ve kuruluşlarında görülen uygulamalar olmaktadır. Ancak, bu tür uygulamalar için kamu çalışanlarının "eşit işe eşit ücret" olmadığından; kurum içi bir "ücret iç dengesi" kurulamadığından; ücretlerin kurum/birim/statü vb. nedenlere dayalı olarak adilce belirlenemediğinden şikayetçi oldukları bilinmektedir. Bu şikayetler, kamu yöneticilerince daha çok verimsizlik ve motivasyon eksikliği şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmada, uygulamaya ilişkin olarak elde edilen bulgulara göre, PTT kurumu ve kurum personeline uygulanan performans dayalı ücretleme sistemi, oldukça başarılı işletilen bir sistemdir. Buna göre, kısa adı PTT olan "Posta ve Telgraf Teşkilatı" 2014 yılından itibaren Anonim Şirket yapılanmasının bir sonucu olarak, İdari Hizmet Sözleşmeli Personel istihdamına başlamıştır.

Söz konusu personele, 6475 sayılı Posta Hizmetleri kanunu ve PTT A.Ş.'de çalıştırılacak İdari Hizmet Sözleşmeli Personel Hakkında Yönetmeliğin

"Performans Değerlendirme" Başlıklı 54.maddesi hükümleri uyarınca, performans ücreti ödenebileceği öngörülmüştür. Bu amaçla yürütülen çalışmalar tamamlanarak, dijital platformda oluşturulan Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi, çeşitli birimlerdeki pilot uygulamanın ardından 1 Ağustos 2015 tarihi itibarıyla uygulamaya konulmuştur.

Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi (PYS), "Dağıtım ve Gişe" hizmetlerinde görev yapan personelin bireysel performanslarının dijital olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve verimliliğinin artırılmasının yanı sıra, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayanların ödüllendirilmesini amaçlamaktadır.

Uygulamaya bu iki hizmet alanında başlanılmasının nedeni ise, dağıtım ve gişe hizmetlerinde yapılan tüm işlemlerin teknoloji yardımı ile dijital sistemler üzerinden sayılıp ölçülebilmesidir. İlerleyen aşamada, uygulamanın diğer çalışanlara da yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

Öncelikle gişe personeli ve dağıtıcı personel için performans puanı hesaplamasına esas teşkil edecek birimlere ait katsayılar belirlenip, dijital olarak sistemlere yüklenmiştir. İdari Hizmet Sözleşmeli ve 399 sayılı KHK eki II sayılı cetvele tabi sözleşmeli personelin bireysel performans değerlendirmesinde işlem ve yetkinlik temelli değerlendirme usulü, esas alınmaktadır.

İşlem temelli değerlendirmenin performans puanı içerisindeki oranı en az %80, yetkinlik temelli değerlendirmenin performans puanı içerisindeki oranı en fazla %20 olarak belirlenmiştir.

Dağıtıcı personelin performans puanı, "cihet-dağıtım alanı" bazında dağıtılan gönderi türü ve adetleri, nüfus yoğunluğu, cihet zorluğu göz önünde bulundurularak belirlenmiş olan standartlara göre hesaplanmaktadır. İşlem temelli puanları iş puanı, cihet zorluk katsayısı ve nüfus yoğunluğu katsayısının çarpımından oluşmaktadır.

Gişе personelinin performans puanı, gişelerde sunulan hizmetlerin ayrı ayrı nitelikleri göz önünde bulundurularak belirlenen standartlara uygun olarak oluşturulan katsayılara göre dijital sistemlere kaydedilmekte ve bu sistem yardımıyla yapılan işlemler üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Gişе personeli için performans puanı, işlem temelli puan ve yetkinlik temelli puanın toplamından oluşmaktadır.

Söz konusu personelin, performans ücreti hak edebilmesi için iş ve çalışma koşulları ve diğer koşullar göz önde bulundurularak, personelin belirli bir dönemde belirlenmiş olan puana ulaşması gerekmektedir. Aylık 22 iş günü olması durumunda, Gişе Görevlisi ve Dağıtıcı Personel için aylık işlem temelli puan standardı, 7000 olarak belirlenmiştir.

Performans ücretinin hak edilebilmesi için belirlenen minimum performans puan standardı ise, 8575 puan olarak belirlenmiştir. Aylık iş gününün 22 günden az olması durumunda belirlenen bu işlem temelli puan, kurulu bulunan dijital sistem tarafından mevcut iş gününe göre oranlanmaktadır.

Yetkinlik temelli puanlamaya ilişkin değerlendirmeler ise, 6 aylık dönemler içinde yılda iki defa birim yöneticisi tarafından PDYS üzerinden yapılmaktadır.

Bu değerlendirme için esas ve usullere uygun yapılması; kılık kıyafete özen gösterilmesi; müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşteriye davranış ve

yaklaşım; çalışma saatlerine riayet; kurumsal etik ilkelerine bağlılık; kurum kültürünü benimseme ve sosyal faaliyetlere katılım; takım çalışması ve uyumu, yenilikçi düşünebilme; değişime ve gelişime açıklık, değer üretme ve teknolojiyi kullanabilme şeklinde belirlenmiş sekiz adet performans ölçütüne göre yapılmaktadır. Böylece, personel için dijital sistem üzerinden performans notu verilmesi mümkün olmaktadır.

Sonuç olarak, her ayın sonunda, dijital sistem vasıtasıyla personelin puanları süzülerek, standart performans puanının üzerindeki her 1225'lik puan dilimi için personele temel ücretin (0.0001714) katsayısıyla çarpımı sonucu bulunacak tutarda performans ücreti ödenmektedir.

Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi kapsamında ölçümlendirilerek, performans puanı hesaplamasına esas teşkil edecek bu veriler PDYS için özel olarak yazılmış olan dijital program üzerinden takip edilmektedir.

Her personelin performans puanları, düzenli olarak sistem tarafından dijital ortamda 6 aylık dönemlerle takip edilmektedir. Personelin, çalıştığı merkezin puan ortalamasının %20 altında kalması halinde ise, ceza değil hizmetiçi eğitime tabi tutulması söz konusudur. Zira, performans değerlendirme, ölçme ve ücretlendirmeyi de kapsayan "*Performans Yönetimi*" eşit, adil, dengeli ve gerçekçi olmayı; suçlayıcı ve cezalandırıcı değil ödüllendirmeyi amaçlamaktadır. ***

KAYNAKÇA

1. AKDENİZ, A., DURMAZ, F. (1998), "Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması", 9 Eylül Üni. İİBF Dergisi, C.13, S.2.
2. ARMSTRONG, M. (2006), *Performance Management*, Kogan Page, London.
3. ARMSTRONG, M., BARON, A. (1998), *Performance Management: The New Realities*, Institute of Personnel and Development, London.
4. BENSĞİR, T. (1996), *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE, Ankara.
5. BERDWELL, I., HOLDEN, L. (2001), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Pearson Education, Harlow.
6. BİLGİN, K.U. (2016) "A Paralel Change with the New Public Administration Approach: Human Resources Performance Management", *New Public Management in*

- Turkey, Ed. Demirkaya, Y., Routledge, New York & London, pp.177-207.
7. BİLGİN, K.U. (2015), *TODAİE'nin Kamu Yönetimi Eğitimindeki Yeri ve Önemi, Kamu Yönetimi Eğitimi Kitabı*, Süleyman Demirel Üni. Yay., Isparta, 2015.
 8. BİLGİN, K.U. (2013) "Kamu Performans Yönetimi", *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, s.76-110, Anadolu Üni. yayını, Eskişehir.
 9. BİLGİN, K.U.(2011), "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kamu Personel sistemi", *Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları*, Ed. F. Kartal, TODAİE, s.221-240.
 10. BİLGİN, K.U. (2007b) "Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach Toward Personnel", *Public Personnel Management, International Public Management Association for Human Resources (IPMA-HR)*, V.36, No.2,pp.93-113.
 11. BİLGİN, K.U. (2007a) "Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık "Performans Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, S.65, (145.Yıl Özel sayısı), s.53-87.
 12. BİLGİN, K.U. (2004), *Kamu Performans Yönetimi*, TODAİE, Ankara.
 13. BLOEDORN, J.D.(2002), "A Pay-for-Performance Model", *Paying for Performance, A Guide to Compensation Management*, Ed. Peter, T.C., John Wiley & Sons, inc., New York, pp. 241-243.
 14. CANMAN, D. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, TODAİE, Ankara.
 15. COŞKUN, A.(2006), *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yay., İstanbul.
 16. EMERY, Y. (2004), "Rewarding Civil Service Performnce Through Team Bonuses:Findings, Analysis and Recommendations", *International Review of Administariton Sciences*, SAGE Publications, London.
 17. GÖRMÜŞ, A. Ş., KAHYA, V. (2014), "Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama", *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s.37-49.
 18. HARTLE, F., GROUP, H. (1994), "Performance Management-Where is it Going?" İçinde *Competency Based Human Resource Management*, Ed. Mitrani, A. vd., Kogan Page, London.
 19. HR Management Guide, *Pay for Performance*, <http://www.simplehrguide.com/pay-for-performance.html> (1.11.2017)
 20. LONGMAN (2003), *Dictionary of Contemporary English*, Harlow:pearson Edu.Limited.
 21. LUECKE, R. (2008), *Performans Yönetimi*, çev. A. Özer, Türkiye İş Bankası yay., İstanbul.
 22. ÖZTÜRK, Ü. (2006), *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yay., İzmir.
 23. SHIM, D.S. (2001), "Recent Human Resoruces Developments in OECD Member Countries", *Public Personnel Management*, V.30, No.3.
 24. SLOMA, R.S.(1980): *How to Measure Managerial Performance*, Macmillan Publishing, NewYork.
 25. SNELLEN, I. (2007), "E-Government A Challenge for Public Management", Ed. Ferlie, E., Lynn, L., Pollitt, L., içinde *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford Uni. Press, pp.398-421.
 26. TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H., ÖZER, M.A. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.
 27. UYARGİL, C. (2013), *Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İşl. Fak., Beta yay., İstanbul.
 28. WALKER, J.W.(1980), *Human Resource Planning*, McGraw-Hill Publishing Company, NewYork.