

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNE GENEL BİR BAKIŞ VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE BİR MODEL OLARAK PTT AŞ ÖRNEĞİ

(Sayfa 47-62)

Fatih DÜNDAR

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Kamu Yönetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi

Öz

Bir örgüt veya organizasyonda, çalışanlar ve örgütsel hedeflere ilişkin kararların doğru ve zamanında alınabilmesi için, iyi bir performans yönetim sisteminin önemi büyüktür.

Gelişmiş tüm dünya ülkeleri ile eşzamanlı olarak; Türkiye’de de kamu kurumlarında performans yönetim sisteminin önemi, 2004 tarihli Kamu Personel Kanunu Taslağında belirtilmiş, maaş sisteminin kuruluş ilkeleri değiştirilerek “performansa dayalı ücretlendirmeyi öngören basamak sistemi” diye adlandırılan farklı bir yapı oluşturma amaçlanmış, ancak hayata geçirilememiştir.

Bu çalışmada, öncelikle “ölçümleyemediğinizi yönetemezsiniz; tanımlayamadığınızı da ölçümleyemezsiniz” sözünden hareketle; performans yönetim sistemi, tarihsel süreci ile birlikte genel olarak ele alınmış, ardından Türkiye’de kurulmuş performans yönetim sistemleri arasındaki en iyi örnek olarak değerlendirilen PTT AŞ performans yönetim sistemi ve personel ücretlerine yansıtılması, diğer kamu kurumlarına bir rol model olması amacıyla incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Yönetim Sistemi, Bireysel Performansın Değerlendirilmesi, PTT AŞ.

AN OVERVIEW OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM AND PTT AŞ AS AN EXEMPLARY MODEL IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION

Fatih DÜNDAR

Abstract

A good performance management system has a significant importance in order to make accurate and timely decisions regarding employees and organizational objectives in an organization or corporation.

Concurrently with all developed global countries, the significance of performance management system in Turkish public institutions was indicated in Public Personnel Draft Law, 2004. It was aimed to establish a different structure called as "performance-based salary system" by changing the basic principles of the current salary system. However, this objective couldn't be realized.

In this study, performance management system is discussed in the context of historical process based on the motto "you can't manage what you can't measure and you can't measure what you can't define". Afterwards, performance management system and its reflection of personnel salaries of PTT AŞ, considered to be the best example in terms of established performance management systems in Turkey, is examined as a role model for other public institutions in terms.

Keywords: Performance, Performance Management System, Evaluation of Individual Performance, PTT AŞ.

I - Genel Olarak Performans ve Yönetimi

1- Tanım

Kökeni Fransızca “performance” sözcüğüne dayanan Performans kelimesinin sözlük anlamı, “1.Yapılan iş, uygulama, icraat; 2.Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; 3.Kişinin yapabileceği en iyi derece; 4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı” iken bir diğer anlamı da “başarım, verim gücü”dür.

Basit bir tanımla performans, çalışanın işinde ne kadar iyi çaba gösterdiğini tanımlar. (Schuler,1995)

Farklı farklı tanımları olmasına rağmen kısaca performans “kendi içinde çeşitli ölçüm seviyeleri olan genel bir başarımın tanımlamasıdır” şeklinde tanımlanabilir.

2- Performans yönetimi nedir?

Performans Yönetimi Sistemi değişik kaynaklarda farklı isimlerle anılmaktadır. İngilizce kaynaklarda derecelendirme, sınıflandırma (rating), değerlendirme (evaluation), ölçme (appraisal) sözcükleri kullanılmaktadır.

Performans Yönetimi, her örgüt veya organizasyonun, mevcut durumu tespit ederek olunması gereken noktaya varmak için yapılması gerekenleri ortaya koymak ve uygulanmasını desteklemek amacıyla, kendisine özgü belirlediği performans kriterlerine göre bir geliştirme ve iyileştirme sürecidir. Prof. Dr. Robert KAPLAN bunu “ölçümleyemediğinizi yönetemezsiniz; tanımlayamadığınızı da ölçümleyemezsiniz” şeklinde tanımlamıştır.

Performans değerlendirme ise bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığına ilişkin örgütsel bilgi toplama sürecidir. (Waxin, M. F. ve Bateman, R.,2009)

Performans değerlendirme ile performans yönetiminin karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 1), Performans yönetiminde yöneticilere yüklenen sorumluluklar daha fazladır ve performans yönetimi uygulamalarının örgütün temel amaç ve hedeflerine ulaşmasına daha çok katkı sağladığı görülür. (Uysal, 2015)

Tablo 1: Performans Değerlendirme ile Performans Yönetiminin Karşılaştırması

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
--------------------------	---------------------

ULUSLAR ARASI EKONOMİ VE SİYASET BİLİMLERİ AKADEMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ Cilt 4- Sayı:11-

Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yapılır	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma
Genellikle ücretlendirme ile bağlantılı	Genellikle ücretlendirme ile direkt ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık dokümantasyon	En az dokümantasyon içerir
İnsan kaynakları (İK) departmanının sorumluluğundadır.	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgindir

Kaynak: (Armstrong, 2006)

Performans yönetimi ile bireysel ve kurumsal performansta artış, çalışanların iş memnuniyetinin ve motivasyonunun artırılması, performansın tüm çalışanlar için objektif olarak tespit edildiği; adil, eşit ve eş zamanlı değerlendirme, kişisel gelişim planları, eğitimler, ücret, ödüllendirme ve kariyer planlama gibi uygulamalara temel teşkil edecek bir analiz ve değerlendirme sürecinin oluşturulması, şirket içinde yüklenilen rol ve sorumlulukların daha somut olarak tanımlanması ve bu tanımlamalara paralel iş akışlarının oluşturulması, öncelikli olarak amaçlanır.

3- Performans yönetim sistemi modeli

ULUSLAR ARASI EKONOMİ VE SİYASET BİLİMLERİ AKADEMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ Cilt 4- Sayı:11-

Yönetim Biliminin temel fonksiyonlarından olan kontrol işlevinin en önemli faaliyetlerinden birisi de Performans Yönetim sürecidir. Kontrol işlevi; bir kurumun ulaşmak istediği hedeflerine ulaşp ulaşmadığını sorgular. Yönetimin en temel işlevlerinden birinin temelini oluşturan Performans Yönetiminin nasıl uygulanacağı, nereden başlanacağı, nasıl İzleneceği, nasıl değerlendirileceği, nasıl raporlanacağı ve nasıl gelecek için kullanılacağına cevabı, örgüt veya organizasyona özgü doğru bir Performans Yönetim Sistemi modeli ile ilgilidir.

Performans Yönetimi kavramı genel olarak bireylerle ilişkili olarak düşünülse de sadece bireylerin değil, tüm kurumun nasıl çalıştığını tanımlar. Kurum performansı, sadece ilgili kurum yöneticilerini veya kurum çalışanlarının ilgilendiren bir konu değildir. Geniş bir açıdan bakıldığında aslında kurumsal performans; kurumla etkileşimde bulunanları, kurumla ilgili muhtemel yatırımcıları, iç ve dış müşterileri, satıcıları ve tedarikçileri de yakından ilgilendiren bir konudur.

4- Performans yönetim sisteminin faydaları

Yapılan bir işi/faaliyeti “başarılı biçimde yapmak, en kısa sürede sonuçlandırmak, sorunsuz biçimde halletmek, her zaman en iyisi, olumlu şekilde bitirmek, en düşük maliyete sonuçlandırmak, en kaliteli şekilde tamamlamak, vatandaş memnun etmek vb. gibi temenni ve iyi niyet ifadeleri ile belirtmek o işin/faaliyetin gerçekten iyi yapıldığını göstermez. En kısa, en kaliteli, başarılı gibi ifadeler kişiden kişiye farklı anlamlara gelebilir. 3 saat süren bir iş kimine göre çok kısa olabilirken, kimine göre uzun bir süre olabilir. Bu nedenle herkesin mutabık olduğu ölçülebilir hedefler koymak ve bu değerler üzerinden ölçüm ve değerlendirmeler yapmak Performans yönetiminin en önemli faydasıdır.

Performans Yönetimi işlerin daha iyi gitmesini sağlamaz veya işlerin daha iyi yapılmasını, yürütülmesini ve hatasız yapılmasını sağlamaz. Ancak işlerin nasıl gittiğine dair bir bilgileri ortaya koyarak, işlerin hedeflendiği gibi yapılmasını sağlamak için yapılması gerekenler ile ilgili ipuçları verir.

Performans Yönetim Sistemi, örgüt veya organizasyonun genel olarak başarılı olup olmadığını ve hangi noktada olduğunu belirler. Performans Yönetimi, kurumların belirlemiş oldukları hedeflere ne derece ulaşp ulaşmadıklarını ortaya koyan en önemli sistemlerden biridir.

Kurumda yürütülen faaliyetlerin belirli bir amaca ve hedefe yönelik olarak gerçekleştirilmesini, bu konuda bir yönetsel ve kurumsal disiplin oluşmasını sağlar.

ULUSLAR ARASI EKONOMİ VE SİYASET BİLİMLERİ AKADEMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ Cilt 4- Sayı:11-

Belirli periyotlarda yapılan izleme, ölçüm ve değerlendirme çalışmaları ile hedeflerin yakalanabilme/tutturulabilme dereceleri ortaya konur. Böylece yaşanan aksaklıkların önceden görülmesini ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını, üst yönetime kurumun gidişatı ile ilgili temel ve kritik bilgiler sağlayarak hedeflere ulaşılması sağlanır; belirli faaliyetler bazında performans eğilimini ortaya koyar.

Ortaya konan hedeflerle birlikte bunları gerçekleştirmek için gerekli olan kaynak ihtiyacının belirlenmesini ve hesap verilebilirliği sağlar.

5- Şirket, yöneticiler ve çalışanlar açısından performans yönetimi

Doğru kurgulanmış ve sonuçları öngörülmüş bir performans yönetimi sisteminin olduğu örgüt veya organizasyonlarda; katılımcı yönetim desteklenir ve kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi daha kolaydır. Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar. Bireysel katkılar ayırt edilebilir ve hizmet ve üretimin kalitesi gelişir. Çalışanların kuruma bağlılığı artar, örgüt veya organizasyonun iç işleyişi disipline olur, örgüt veya organizasyonun sahip olduğu entelektüel sermaye artar.

Performans yönetim sistemi ile çalışan yöneticiler; planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkin olabilirler; yönetsel becerilerini daha da fazla geliştirebilirler, daha kolay yetki devredebilirler. Çalışanlar ile daha sağlıklı ve birebir iletişim sağlarlar, böylece çalışanların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay ve daha gerçekçi olarak belirleyebilirler.

Performans yönetim sisteminin uygulandığı bir örgüt veya organizasyonda çalışanlar; kurum ve yöneticilerin kendilerinden beklentilerini daha net olarak bilirler. Kendi hedefleri ile sınırlı olsa da yeni fikirler üretmek için yönetime katılım sağlarlar. Kendi performanslarını yönetmeyi öğrenirler. Performanslarının nasıl değerlendirildiğini açık olarak bilirler ve bireysel performansa ilişkin olumlu geri besleme ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler. İşletme içinde daha iyi tanımlanmış rol, görev ve sorumluluklara sahip olurlar. Bireysel olarak güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini görme imkânına sahip olurlar.

6- Performans yönetim sistemi çalışmaları

2004 tarihli Kamu Personel Kanunu Taslağı, maaş sisteminin kuruluş ilkelerini değiştirerek “performansa dayalı ücretlendirmeyi öngören basamak sistemi” diye adlandırılan farklı bir yapı oluşturmayı amaçlamaktadır. Basamak-gösterge sistemi deyişi, kamu personel rejiminin kariyer esasından uzaklaştırılacağına işaret etmektedir. Bu, işe göre ücret sistemine

ULUSLAR ARASI EKONOMİ VE SİYASET BİLİMLERİ AKADEMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ Cilt 4- Sayı:11-

geçiş demektir. Ancak bu geçiş ABD'nin 20. Yüzyılda ürettiği, artık eskimiş olan sistemin yinelenmesi olmayacak, günümüzde yaygınlaşan daha yeni bir boyut olan “performans ücret”le tamamlanacaktır.(*Güler,2013, S.327*)

Bu sistemin ilk örnekleri, ABD, Hollanda, İngiltere, İspanya, Kanada, Yeni Zelanda'da; 1990'larda Avustralya, Finlandiya, İrlanda, İtalya'da; yakın zamanda Almanya, Kore ve güneydoğu Avrupa ülkelerinde; 2004 yılında da altı pilot bakanlık uygulamasıyla Fransa'da denenmiştir. (*OECD, Mayıs 2005 (S.10-17)*)

Ülkelerin uygulamaları birbirinden önemli kapsam ve nitelik farkları sergilemiştir. Genel olarak uygulama üst kademe yöneticilerini kapsamış, yönetici olmayan personel kapsam dışında tutulmuştur. Çoğu ülkelerde de, tüm kurumlar yerine seçilmiş bazı kurumlarda uygulanması yeğlenmiştir.

Sistem genellikle “bireysel performans” ölçütlerine dayalı olarak başlatılmış, ancak bunun çalışma yeteneklerini genişletecek güdülemeyi sağlamadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle İngiltere'de “takım performansı”na dayalı denemelere girişilmiştir. Performans ölçütleri olarak genellikle elde edilen çıktılar belirlenmiş hedeflere uygunluğu, yetenek ve teknik yetenek, takım çalışması, liderlik ve sınırlı olarak da etik kurallar ile yenilikçilik kullanılmıştır. Elde edilen deneyim, kamu yönetiminde nicel olarak ölçülebilir hedeflerin belirlenemediğini, bu kesimde çalışanlar için performans karşılığı elde edilecek “bonus”ların güdüleyici olmadığını ortaya çıkarmıştır. Kamu personelinin genel olarak bireysel eylemden çok ortak başarıya yatkın; gördüğü işin içeriğinden doyum sağlayan; herhangi bir kazançtan çok, içinde yer aldığı sistemin açık, liyakate, güvene dayalı işleyişinden ve mesleğinin geleceğinden güdülenen; ilgisi asıl olarak temel maaşta yoğunlaşmış bir doğaya sahip olduğu görülmüştür. OECD bu saptamalara dayanarak şu sonuca varmaktadır: Performansa dayalı ücretlendirme, “Personeli güdüleme aracı olarak sanıldığı gibi işe yaramamaktadır. Bunu örgütsel ve yönetsel değişimin aracı olarak görmek gerekir”. Kamu yönetiminde, bireysel performansa bağlanmış sistem iyi sonuçlar vermemektedir. OECD araştırmasına göre bunun yerine takım/kurum performansı üzerine kafa yorulursa kamu personeli daha esnek saatlerde çalışmasını sağlamak, takım çalışmasını teşvik etmek, bilgi-iletişimi güçlendirmek, hizmet-içi eğitime odaklanmak bakımından gelişmeler sağlanabilecektir.

İster bireye ister kuruma bağlansın, “yeni kamu işletimi” anlayışının önerileri, kamu personel sisteminin kariyer ve yaşam boyu uğraş ilkesinden uzaklaştırılmasını, sözleşmeli

ULUSLAR ARASI EKONOMİ VE SİYASET BİLİMLERİ AKADEMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ Cilt 4- Sayı:11-

istihdam ilkelerine dayandırılmasını öngörmektedir. Reformların vazgeçemedikleri genel hedef budur. (Güler, 2013,S.327-328)

Mart 1996'da, ABD Başkan yardımcısı Al GORE, kamu hizmeti sunan federal yönetim kuruluşlarında önemli değişime neden olacak raporunu kamuoyunun dikkatine sundu. GORE'un bu raporunun gündeme getirdiği en önemli öneri, federal yönetimin bir çok hizmet dağıtım fonksiyonunun artık performans tabanlı örgütler aracılığıyla yürütülmesiydi. GORE'a göre bu modelin iki kilit unsuru bulunmaktaydı. Modelde örgütleri ve yöneticileri sınırlandıran politikalar, düzenlemeler ve yasalar ikinci plana itiliyor, performans geliştirmeye yönelik yeni öncüller ve dürtüler gündeme getiriliyordu. Ayrıca performans tabanlı örgütlerde çalışacak üst düzey yöneticilerin kısa dönemli sözleşmelerle görevlendirilmeleri ve bu kişilere sözleşmelerde yıllık performans hedeflerine göre ödeme yapma ve performanslarına göre görevlerini sürdürme hakkı veriliyordu.(NPR, 1996, S. 6-7)

Esasında bu plan, 1988 yılında İngiltere'de Başbakan Margaret THATCHER'in başlattığı modeli kendine örnek almıştır. Son 8 yılda bir çok İngiliz kamu hizmeti kuruluşu, kendilerine daha fazla esneklik tanınan kuruluşlar haline dönüştürülmüş ve bu kuruluşlardan yıllık performans hedeflerini tutturmaları istenmiştir. (Özer, 2015,S.266)

Performans tabanlı örgütlerle ilgili iki önemli husus; bu kuruluşların kiralama ve bedel ödemelerde hangi kurallara uyacağı ve bu süreçte bağlı/ilgili olduğu kuruluşlarla ilişkilerinin nasıl belirleneceğidir. GORE planı altında; temel görevler rekabet ortamında ister kamu içinden, ister dışından – özel sektörden kiralanabileceği hükmü getirilmişti. Bu plan yapılacak sözleşmelerle, yıllık performansa göre başarısızlık durumunda başka kuruluşlarla yeni sözleşme yapmayı, başarı durumunda ise ilgilileri ödüllendirmeyi içeriyordu. Bu süreçte temel görevliler, yıllık hedeflerine ulaşma oranlarına göre ödüllendirildiler. Bugün Beyaz Saray'dan ve Senatodan geçecek tasarıların, performans sözleşmeleri içerecek şekilde olmasına dikkat edilmektedir. (Özer, 2015,S.276-277)

1883 Pendleton Yasasından sonra ABD kamu personel rejimini en köktenci olarak düzenleyen 1978 Yasası, sermayenin güçlü desteği ile ve memurların güçsüz örgütlülüğünün bir yansıması olarak kolayca çıkarılmış ve yaşama geçirilmiştir.

Yasanın kamu personel rejimine ilişkin temel düzenlemelerinde; üst düzey yöneticiler için performansa dayalı prim sistemi kurulmuş; toplam federal memurların %8'ini oluşturan orta düzey yöneticiler için performansa dayalı maaş ve ödül düzeni oluşturulmuştur. (Aslan,2012, S.248-249-250)

ULUSLAR ARASI EKONOMİ VE SİYASET BİLİMLERİ AKADEMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ Cilt 4- Sayı:11-

Performansa dayalı ödeme sistemi, rekabeti her ne kadar takım dayanışmasına çevirmeyi amaçlasa da; bireyci-rekabetçi temelde yürüyen sistemin, bir bütün olarak rekabetçi-bireyci yapısını aşamamıştır.

Performansa dayalı ödeme düzeni, kıdem-eğitim temelli Fordist düzenin yerine, başarı-sonuç temellidir.

Aynı görevi yapan memurlar, performanslarına göre farklı maaşlar alabilmektedir. Rejimde aynı görevi yapanlar arasında performans temelinde ortaya çıkan fark dışında, rejimde bir bütün olarak maaş yelpazesi açıklığı artmıştır. En az maaş alan memur ile en çok maaş alan arasındaki fark, Fordist aşamada yaklaşık 5-8 kat bandında iken, Post-Fordist aşamada, gelişmiş ülkelerde 15, az gelişmiş ülkelerde 30 kata kadar yükselmiştir. (Aslan, 2012,S. 305)

Ülkemizde, KİT'lerdeki sözleşmeli personel ücret düzeni, bireyselleştirilmiş ve kısmen esneklik kazandırılmıştır. Aynı unvanlı personel arasında sicil ve başarılarının düzeyine göre (A.B.C ve D) %8'e varan bir performans ücreti farkı ortaya çıkmaktadır.

2004 yılın Ağustos ayında kamu yönetimi reformunun bir ayağı olarak, yeni bir yasa taslağı hazırlanmıştır. Tasarıda, liyakat ilkesinin içeriği değiştirilmiştir; yeterlilik (liyakat) ilkesi, personelin hizmete girmesi, yükselmesi ve görevlerine son verilmesinin, önceden belirlenmiş performans standartlarına ve başarı durumlarına dayanacaktır. Ancak bu kanun tasarısı hayata geçirilememiştir.

II - PTT AŞ Performans Yönetim Sistemi

1- PTT AŞ performans yönetim sistemi projesi

Performans Yönetim Sistemi; PTT AŞ'nin stratejik planlarının oluşturulmasında, kurumsal hedeflerin belirlenmesinde ve bu çalışmalara dair geleceğe yönelik planlamalarda kullanılır.

Kamunun İnsan kaynakları yönetiminde ölçme ve değerlendirme aracı olarak kullanılan Sicil ve Başarı Değerleme yönteminin, çalışan performansını etkin bir şekilde değerlendirmekten, ücretlendirme ve ödüllendirme süreçlerinde verimliliği sağlamaktan, kariyer planlama sürecinde ihtiyacı karşılamaktan uzak kalması sebebiyle Performans Yönetim Sistemine (PYS) geçilmesi gereği ortaya çıkmıştır.

ULUSLAR ARASI EKONOMİ VE SİYASET BİLİMLERİ AKADEMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ Cilt 4- Sayı:11-

Sermayesinin %100'ü devlete ait bir kamu şirketi olan PTT AŞ'de de uygulanan Sicil ve Başarı Değerleme yönteminin etkinliğini tamamen yitirmiş olması dolayısıyla Performans Yönetim Sistemine geçilmesi gerektiği görülmüş ve ilgili ihtisas birimlerinin katılımıyla bir model tespit edilmiş, tespit edilen modele uygun olarak performans kriterleri belirlenmiştir.

Belirlenen model dağıtıcı/postacı ile gişe ve büro görevlisi/memur personelin yaptığı iş ve işlem adetlerinin katsayılarla çarpımı sonucu bulunan işlem temelli puan (% 80) ve birim amirince yapılan değerlendirmeye dayalı yetkinlik temelli puan (%20) toplamından oluşur.

Bu bağlamda yürütülen çalışmalar sonucunda Performans Yönetim Sistemi, 2015 yılı Ağustos ayı itibarıyla yürürlüğe girmiştir. Sistem, ilk etapta gişe hizmetleri ve posta-kargo hizmetlerinde çalışan personelin performanslarını ölçmek üzere tasarlanmış ve uygulamaya alınmıştır.

Sistem kapsamında özet olarak;

- *Gişe işlem adetleri ve dağıtım adetleri mevcut yazılım sisteminde kayıt altına alınır,*
- *Sistemde kayıt altına alınan her bir işlem katsayı tablosunda belirlenen puanla çarpılır,*
- *Bu çarpım sonucu elde edilen rakam işlem temelli performans puanını oluşturur,*
- *Personele sekiz kriter baz alınarak birim amirince yetkinlik temelli puan verilir,*
- *Bu iki puan türünün birleşimi ile çalışanın performans puanı elde edilir.*
- *Personelin dönem içerisinde almış olduğu disiplin cezaları olumsuz, ödüller ise olumlu yönde yetkinlik temelli performans puanını belirlenen oranlarda etkiler,*
- *Personele, hesaplanan performans puanının belirlenen standardın üzerine çıkması halinde, temel ücretin % 30'unu aşmayacak şekilde performans ücreti ödenir.*

Sisteme ilişkin İşlem Katsayı Tabloları ve Cihet Zorluk Katsayı tabloları değişen işletme ve piyasa koşulları göz önünde bulundurularak sürekli olarak güncellenmektedir.

6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu ile Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketinde Çalıştırılacak İdari Hizmet Sözleşmeli Personel Hakkında Yönetmelik hükümleri uyarınca sisteme ilişkin detayları belirleyen "Usul ve Esaslar", 04.08.2015 tarihinde Yönetim Kurulunca onaylanmış, ilgili ihtisas birimlerinde belirlenen işlemlere ilişkin standart işlem sürelerini belirtir katsayı tabloları oluşturulmuştur. Bu bağlamda, uygulama sonuçları ve süreçleri göz önünde bulundurularak "Performans Yönetim Sistemi Usul ve Esasları"

ULUSLAR ARASI EKONOMİ VE SİYASET BİLİMLERİ AKADEMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ Cilt 4- Sayı:11-

güncellenmiş ve Yönetim Kurulunun 05.08.2016 tarih ve 224 sayılı kararı ile onaylanarak yürürlüğe girmiştir. Bu usul ve esaslar, TÜBİTAK TÜSSİDE tarafından yürütülmekte olan "Hizmet Standartlarının Geliştirilmesi ve Bütünleştirilmesi Yönetim Sistemi Modellenmesi" II.faz çalışması kapsamında oluşturulan "*Bireysel Performans Yönetim Sistemi Prosedürü*"ne dönüştürülmüş, Yönetim Kurulunun 12/09/2018 tarih ve 222 sayılı kararı ile de yürürlüğe girmiştir.

Nitekim, 25 Nisan 2016 tarihinde, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca Ankara ATO Congressium Kongre ve Sergi Merkezinde düzenlenen "Verimlilik Haftası" kapsamında yapılan 2016 yılı Verimlilik Ödülleri proje yarışmasında; yarışmaya "Performans Yönetim Sistemi (PYS)" adlı proje ile katılan PTT A.Ş. "Kamu" kategorisinde 139 proje arasında birincilik ödülüne layık görülmüş ve ödül, bizzat dönemin Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı tarafından takdim edilmiştir.

2- Performans yönetim sisteminin amacı

Kurumsal hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlayan personelin bireysel performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, işgücü verimliliğinin artırılması, "Sicil ve Başarı Değerleme Sisteminin" etkinliğini kaybetmesi dolayısıyla, ölçülebilir bir değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesi ve daha adil bir ücret sistemi kurulması amacıyla PTT AŞ Performans Yönetim Sistemi uygulamasına geçilmiştir.

3- Kapsam

PTT AŞ'de halihazırda çalışan;

- İdari hizmet sözleşmeli personel olarak; 3.376 postacı ve 4.923 gişe ve büro görevlisi,
- 399 sayılı KHK eki II sayılı cetvele tabi personel olarak; 4.210 dağıtıcı ve 7.993 memur,
- Posta dağıtım işlerinde çalışan firma işçisi olarak da 16.472 çalışan,

PTT AŞ Performans Yönetim Sistemi kapsamındadır.

Yani, toplam çalışan sayısının yaklaşık % 86'ine karşılık gelen 36.974 çalışan, PYS kapsamında olup, Başmüdürlük idari merkezi personeli ile merkez teşkilatı (Genel Müdürlük) personeli kapsam dışındadır. Bu personelin kapsam dışında tutulmasının sebebi, performans kriterlerinin tam anlamıyla belirlenememiş olması olup, kriter belirleme çalışmaları devam etmektedir.

4- PYS sonuçlarının kullanılabileceği alanlar

ULUSLAR ARASI EKONOMİ VE SİYASET BİLİMLERİ AKADEMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ Cilt 4- Sayı:11-

Ücretlendirme: Personelin maaşının yanında, performansına göre, maaşının %30'unu geçmemek üzere ilave ücret ödenmesi.

Kurumsal ve Stratejik Planlama: Performans ve iş yoğunluğunun tespiti ile kurumsal stratejik planlarının oluşturulması, kurumsal hedeflerin belirlenmesi ve düzenlemelerin yapılması, maliyet muhasebesinin yapılması, cihet birleştirme veya ayırıştırma yapılması, gereksiz işyerlerinin kapatılması.

Kariyer Planlama: Personelin sınavsız yükselebileceği (örneğin Başpostacılık/Başdağıtıcılık gibi) pozisyonlarda PYS sonuçlarının kullanılabilmesi gibi, sınavlı pozisyonlarda sınav puanlarının eşit olması halinde de PYS sonuçlarının kullanılabilmesi.

Eğitim Planlama: Personelin eğitim eksikliklerinin tespiti ile performansını artırıcı eğitimlerin verilmesi.

Ödüllendirme: Performansı yüksek personelin seçilerek, kişisel gelişim ve motivasyon amaçlı seminerlere gönderilmesi.

Personel Hareketleri: Personelin isteğe bağlı tayin taleplerinin değerlendirilmesinde, performansına göre ilave puan kazanması; personelin isteği dışında hizmetin gereği olarak yapılan zorunlu tayinlerde ise performansı düşük personelin ilk olarak seçilmesi.

Norm Çalışmaları ve İstihdam: Performans sonuçlarına göre, çalışma yeri veya bölgesinin normunun belirlenmesi, böylelikle fazla veya eksik istihdamın önüne geçilmesi ve yeterince personel istihdam edilmesi.

Merkez Sınıflandırması: Merkez olarak isimlendirilen PTT AŞ işyerlerinin performans ve iş yüküne göre sınıflandırılması.

5- Değerlendirme usulü

PTT AŞ'de genel anlamda Gişede çalışan personel ile dağıtımda görev yapan personelin performansları değerlendirilmektedir.

Personelin performansının, %80'i işlem temelli puan, %20'si ise yetkinlik temelli puandan oluşur. İşlem temelli puan gişe görevlisi ile dağıtıcı personelde ayrı kriterle belirlenmişken, yetkinlik temelli puan, tüm personel için aynı 8 kriterlerden oluşur.

Yetkinlik Temelli Performans Kriterleri

ULUSLAR ARASI EKONOMİ VE SİYASET BİLİMLERİ AKADEMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ Cilt 4- Sayı:11-

- İşini 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 ilkelere bağlılığı (10 Puan)
- Kurum kültürünü benimseme ve sosyal faaliyetlere katılımı, takım çalışması ve uyumu (10 Puan)
- Yenilikçi düşünebilme, değişime ve gelişime açıklık, değer üretme (10 Puan)
- Teknolojiyi kullanabilme (10 Puan)

Yetkinlikler, yukarıda belirtilen 8 kriter göz önünde bulundurularak, birim yöneticisi tarafından altı ayda bir değerlendirilir. Yetkinlik temelli puan; personelin bilgi, beceri ve özelliklerine göre birim amiri tarafından değerlendirilmesi sonucu tespit edilen puandan oluşmaktadır.

Tüm personelin 22 işgünü için; Aylık Standart İşlem Temelli Puan 7.000, Aylık Standart Performans Puanı 8.575'tir.

Performans Yönetim Sistemi kapsamında iş başı eğitimler hariç PTT tarafından düzenlenen eğitimlere katılan personelin işlem temelli puanına, eğitimde geçen her bir saat için belirlenen miktarda puan ilave edilir.

Personelin günlük işlem temelli performans puanının, belirlenen günlük standart performans puanını, "iki katı aşması durumunda" aşan kısım hesaplamalara dahil edilmez.

Gişe Görevlisi için Değerlendirme Usulü

Performans Puanı (% 100) = İşlem Temelli Puan (% 80) + Yetkinlik Temelli Puan (%20)

İşlem temelli puan, gişede sunulan hizmetlerin ayrı ayrı nitelikleri göz önünde bulundurularak belirlenen standartlara göre değerlendirme yapılır.

İşlem temelli puan gişe görevlisinin/gişe memurunun bir gün içerisinde yaptığı her bir işlem türüne ait işlem adetleriyle "Katsayılar Tablosunda" yer alan işlem türü puanlarının çarpımları ve diğer işlemlerine ait puanların aylık toplamından oluşur.

Dağıtıcı Personel için Değerlendirme Usulü

Performans Puanı (% 100) = İşlem Temelli Puan (% 80) + Yetkinlik Temelli Puan (%20)

ULUSLAR ARASI EKONOMİ VE SİYASET BİLİMLERİ AKADEMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ Cilt 4- Sayı:11-

İşlem Temelli Puan, İş Puanı (Dağıtılan Gönderi Sayısı) ile Cihet Zorluk Katsayısı'nın çarpımından oluşur.

Cihet zorluk katsayısı, her bir cihet için; cihetin dağıtım şeklinin tebligat, müşterek, köy vs. olmasına, toplu gönderi yoğunluğuna, yaya veya araçlı yapılmasına, cihetin resmi daire veya dikey yerleşim yoğunluklu olmasına ve büyüklüğüne göre belirlenen katsayılarıdır. Daha önceleri kullanılan "Nüfus Yoğunluğu Katsayısı", sonraki güncellemelerle "Cihet Zorluk Katsayısı"nın içine yerleştirilmiştir. Cihet zorluk katsayısı sürekli güncellenmektedir.

İş puanı; dağıtıcının bir gün içerisinde dağıttığı gönderi sayısının Katsayılar Tablosunda yer alan gönderi birim puanı çarpımları ile diğer işlemlerine ait puanlarının aylık toplamından oluşur.

Kayıtlı gönderinin 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.

6- Performans ücreti

İdari hizmet sözleşmeli gişe ve büro görevlisi ile postacı personelin performans puanının, belirlenen standart performans puanı (8.575 puan) üzerine çıkması durumunda personele performans ücreti ödenmektedir.

Standart işlem puanının üzerinde yapılan her bir işlem için, "Katsayılar Tablosunda" yer alan işlem türü puanlarının çarpımları karşılığı, ilave ücret ödenir. Örneğin, 1 Fatura tahsilatı ile; 1 İşlem Temelli Puan ve 0,225 Yetkinlik Temelli Puan olmak üzere, toplam 1,225 puan kazanılır. Aylık standart performans puanı karşılığı olan 8.575 puanın üzerinde yapılan her bir fatura tahsilatı için 1,225 ilave puan kazanılır ve karşılığında ilave 0,52 TL performans ücreti ödenir.

Personelin maaşına yapılacak olan ilave performans ücreti, personelin maaşının %30'unu geçemez.

Ancak, performans yönetim sistemi içerisinde yer almasına rağmen, 399 sayılı KHK eki II sayılı cetvele tabi personelin performans ücreti alması mümkün bulunmamaktadır. 399 sayılı KHK eki II sayılı cetvele tabi memur ve dağıtıcı personelin performans ücreti alabilmesi için, TBMM tarafından yasal düzenlemeye ihtiyaç vardır.

7- Performans puanlarının 399'a tabi personele uygulanması

ULUSLAR ARASI EKONOMİ VE SİYASET BİLİMLEİ AKADEMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ Cilt 4- Sayı:11-

PTT AŞ'de 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu yürürlüğe girmeden önce istihdam olunan ve İdari Hizmet Sözleşmesine geçmeyerek mevcut statüsünde çalışmaya devam eden personel, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik'in ekinde yer alan Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Raporu'nun "sicil ve başarı değerlemesinde esas alınan hususlar" bölümünün "çalışkanlığı, kabiliyeti, verimi" konulu 3. kısmında yer alan değerlendirme kriterinde performans puanı esas alınır.

Ayrıca, "Sicil ve Başarı Değerleme Raporu"nun diğer kısımları doldurulurken de personelin performans puanı ile tutarlı olmasına dikkat edilir.

8- Performans puanı düşük olan personelin durumu

Yapılan değerlendirme sonucunda, personelin performansının merkez ortalamasının %20 ve daha fazla oranında altında kalması durumunda; ilgili personel yazılı olarak ikaz edilir, performans düşüklüğünün sebepleri tespit edilerek gerekli işbaşı eğitimi verilir. Bir sonraki değerlendirmede, personelin performansında bir gelişme varsa, örneğin %19 ve daha aşağı bir oranda merkez ortalamasının altındaysa, gösterdiği olumlu gelişme dolayısıyla hiçbir işlem yapılmaz. Yazılı ikaz ve işbaşı eğitime rağmen bir olumlu gelişme göstermez, hala merkez ortalamasının altında bir performans gösterirse, ilgili personel hakkında soruşturma açılır ve görev yeri değiştirilir.

9- Sonuç

Ölçümleme sonucu elde edilen Performans Yönetim Sistemi verileri, performans ücret ödemesinin yanı sıra, PTT AŞ'nin stratejik planlarının oluşturulmasında, kurumsal hedeflerin belirlenmesinde, kurumsal eğitim planlamasında, personelin kariyer planlamasında, personelin ödüllendirilmesinde, personel hareketlerinde, norm çalışmalarında ve maliyet muhasebesinde kullanılabilir.

Performans Yönetim Sistemi ile PTT AŞ'nin taşra teşkilatı olan Başmüdürlük bazında ortalama performans puanları izlenmekte olup, bir önceki yıl ile günlük performans puan ortalamaları karşılaştırılarak Başmüdürlüklerin genel durumu takip edilebilmektedir. Bununla

ULUSLAR ARASI EKONOMİ VE SİYASET BİLİMLEİ AKADEMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ Cilt 4- Sayı:11-

birlikte Başmüdürlüklere bağlı Merkez Müdürlüklerinde işlem hacmi ve günlerin yoğunluk dereceleri tespit edilebilmekte ve buna bağlı olarak personel ihtiyacı analizi yapılabilmektedir. Ayrıca, Performans Yönetim Sisteminin uygulamaya alınması ile birlikte yapılan analiz çalışmaları sonucunda kayıtlı gönderiler için devir oranları ve teslim sürelerinde iyileşmeler gözlenmiştir.

PTT AŞ'de uygulanan Performans Yönetim Sisteminin, özellikle kamu kurumlarında uygulanabilirliği göz önüne alındığında ülkemizin fikri sermayesine, inovasyon kapasitesine ve insan kaynakları ölçme ve değerlendirme yöntemlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

399 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı KHK'nın Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair KHK

ARMSTRONG, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.

ASLAN, Onur Ender, *Devlet Bürokrasi ve Kamu Personel Rejimi*, İmge Kitabevi, 2. Baskı, Mart 2012

ÇETİN, Deniz, *Performans Yönetim Sistemi Ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri Ve Bir Uygulama Örneği*, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006 (Danışman; Yrd. Doç. Dr. Selim YAZICI)

GÜLER, Birgül Ayman, *Kamu Personeli Sistem ve Yönetim*, İmge Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, Ekim 2013

<http://tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/2012Konya/OKAY%20C%C4%B0VELEK-%20BURSA%20TSO.ppt> (Erişim Tarihi:26.10.2020)

Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik

Kamu Personel Kanunu Taslağı, Ankara, Ağustos 2004 (<http://www.memurlar.net>) (Erişim Tarihi:26.10.2020)

NPR-National Performance Review; Reinvention's Next Steps: Governing in a Balanced Budget World" Speech by Vice President Al Gore and supporting background papers, 4 March. Washington DC:NPR, 1996, (Sayfa 6-7)

ÖZER, Mehmet Akif, *Prof.Dr. Yeni Kamu Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, Şubat 2015

Paying for Performance: Policies for Government Employees, OECD, Mayıs 2005 (Sayfa 10-17)

Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi, İdari Hizmet Sözleşmeli Personelin Sözleşme Esasları, Sözleşme Ücretleri Ve Fazla Çalışmaya İlişkin Usul Ve Esaslar (Yürürlüğe Giriş Tarihi: 04.09.2016 - 258)

PTT AŞ 2018 Yılı İşletme Yıllığı

PTT AŞ Bireysel Performans Yönetim Sistemi Prosedürü (Doküman No: İKD.PR09, Revizyon tarihi 12.11.2018)

PTT AŞ'de Çalıştırılacak İdari Hizmet Sözleşmeli Personel Hakkında Yönetmelik (Resmi Gazete Yayın Tarihi: 19.11.2019 tarih ve 30953)

SCHULER, R. S. (1995). *Managing Human Resources*, USA: West Publishing Company.).

Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Yayınları, Cilt: II, 1992, s. 1178.

UYSAL, Şener, *Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış*, *Electronic Journal of Vocational Colleges* · October 2015, <https://www.researchgate.net/publication/289571522> (Erişim Tarihi:26.10.2020)

WAXIN, M. F. ve BATEMAN, R. (2009). "Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering?", *European J. International Management*, C.3 S.4, s.495-511.).