

KAMU İŞLETMECİLİĞİ PERSPEKTİFİNDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Serdar Vural Uygun¹

Öz

Günümüzde yaşanan siyasal, sosyo-kültürel ve teknolojik değişime paralel olarak kamu yönetim anlayışını şekillendirmeye başlayan “kamu işletmeciliği” anlayışı, kamu hizmetlerinin “etkin ve etkili” olmasını amaçlamaktadır. Kamu yönetiminin özel sektör işletme ilkelerine dayalı olarak düzenlenmesi ile vatandaşa verilecek kamu hizmetlerinin daha rasyonel biçimde belirlenmesi, kamu kurumlarının belirlenen bu hizmetler doğrultusunda yeniden teşkilatlandırılması ve bu kamu hizmetlerini sunacak personelin verimliliğinin artırılması, bu anlayışın hedefleri olarak sayılabilir. Bu doğrultuda personelin alacağı ücretin, ortaya koyduğu hizmetin nicelik ve nitelik bakımından değerlendirilmesiyle belirlenecek olan performansla doğrudan bağlı hale getirilerek verimliliğin artırılması amacıyla yönelik uygulamalar üretilip uygulanmaktadır. Çalışmada bu performansa dayalı ücret sisteminin kamu yönetiminin karakteristik özellikleri ile uyumluluk düzeyi ve sistemin kamu yönetim kültürü açısından olumlu ve olumsuz yönleri ortaya koymaya çalışılarak birtakım öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu İşletmeciliği, performans değerlendirme, kamu personel yönetimi

¹ Öğr.Gör., Nevşehir HBV Üniversitesi, Gülşehir MYO Gülşehir/Nevşehir/Türkiye
E-posta: serdarvuraluygun@nevsehir.edu.tr

FROM A PUBLIC MANAGEMENT PERSPECTIVE, APPLICABILITY OF PERFORMANCE-BASED REMUNERATION SYSTEM IN TURKISH PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT

Serdar Vural Uygun

ABSTRACT

Today, experienced political, socio-cultural and began to shape the understanding of public administration in parallel with technological change "public management" concept of public services "aims at the efficient and effective". More rational determination of public services provided to citizens by the regulation on the basis of private sector business principles of public administration, defined public institutions in the reorganization of the service line and increasing the efficiency of the staff that will offer public services, considered as the objectives of this approach. The cost of staff will in this direction, which will be determined by evaluating the service revealed that in terms of quantity and quality practices for performance directly connected to bringing it aims to increase efficiency produced and applied. Working in this performance-based wage system of public administration by working to demonstrate the level of compliance with the characteristics and advantages and disadvantages in terms of the culture of the public administration system has been a number of suggestions.

Keywords: Public management, Performance evaluation, Public personel management

GİRİŞ

20. Yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran ve günümüze doğru ilerleyen süreçte yaşanan siyasal, sosyo-kültürel ve teknolojik değişime paralel olarak kamu yönetim anlayışını şekillendiren “kamu işletmeciliği” anlayışı nihai olarak kamu hizmetlerini “etkin ve etkili” bir duruma getirme amacını hedeflemektedir. Amaçlanan bu durum, özel sektör işletme ilkelerine dayalı olarak, vatandaşa verilecek kamu hizmetlerinin daha rasyonel biçimde belirlenmesi, kamu kurumlarının belirlenen bu hizmetler doğrultusunda yeniden teşkilatlandırılması ve elbette bu kamu hizmetlerini sunacak personelin verimliliğinin mümkün olduğunca artırılması amaçlı bir süreç olarak özetlenebilir.

Söz konusu sürecin unsurlarından birini teşkil eden “kamu hizmetlerini sunacak personelin verimliliğinin artırılması” hedefi, hem ülkemizde hem de dünyanın birçok ülkesinde farklı uygulama araçları, mevzuat düzenlemeleri ve reformlar ile gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Personelin alacağı ücretin, ortaya koyduğu hizmetin nicelik ve nitelik bakımından değerlendirilmesi neticesinde belirlenecek olan performansla doğrudan bağlı hale getirilerek verimliliğin artırılması amacını güden uygulamalar, hem literatürde ortaya konmuş olan performans değerlendirme metotları hem de genelde ülkeler ve özelde kurumların kendi özgünlükleri doğrultusunda oluşturdukları politikalar ile şekillenmiştir. Bu özgün politika uygulamaları sayesinde her ülke ve kurumlarında personel performansının etkili ve doğru değerlendirilmesi sorunu ele alınmış, farklı çözümler üretilmiştir.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde performans değerlendirme kavramının kuramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmış, ikinci bölümde değerlendirilen performansın ücret ile ilişkilendirilmesinin nasıl yapılabileceği incelenmiş, üçüncü bölümde performansa dayalı ücret sisteminin kamu yönetiminde uygulanması ile ilgili değerlendirmeler yapılarak sistemin olumlu ve olumsuz yönlerinin açıklanmasına çalışılmıştır. Son olarak ise konu ile ilgili genel değerlendirme ve öneriler belirtilmiştir.

Performans Değerlendirmesi Kavramı

Performans, “belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkanı”, hem sayısal hem de kalitesi açısından inceleyip ortaya koyan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. (Akal, 2005, s.1).

Köken olarak İngilizce “performance” kelimesinin karşılığı olan performans kavramı, “icra etmek, yapmak” olarak tercüme edilmiş ve çoğunlukla, “başarı, başarmak” kavramları ile özdeşleşmiş durumdadır. Bir bireyin, grubun veya kurumun belirli bir görevi başarılması için amaçlanan hedefe yönelik olarak ulaşılabilen durumun nicel ve nitel bakımdan göstergesi (Songur, 1995, s.1) olarak tanımlanan performans kavramı, kamu yönetimi açısından bakıldığında ise “idarenin topluma sunmayı üstlenip amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirme durumu” (Fındıkçı, 1999, s.61) olarak tanımlanmıştır.

Bu doğrultuda, “bir kurumda yer alan personelin göstermesi gereken başarılı davranışları gösterip göstermediğinin saptanarak eğer gerekiyorsa personeli geliştirmek için yapılan çalışmalar bütünü” şeklinde ifade edilebilecek olan performans değerlendirme kavramının ise farklı kaynaklarda şu şekillerde tanımlandığı görülmektedir:

- “Bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki başarı veya başarısızlık durumlarının değerlendirme sürecidir.” (Genç, 1995, s.107).
- “Çalışanların yeteneklerini, potansiyel güçlerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.” (Atay, 1990, s.234).
- “Personelin, örgütün ve yönetimin geliştirilmesi amacıyla önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya çıkarılması ve meydana gelebilecek aksaklıkların giderilebilmesi için mümkün olan en üst düzeyde objektif kriterlere dayalı olarak periyodik aralıklarla yapılan bilinçli yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin tümüdür.” (Aykaç, 1996, s.17).

Belirtilen ifadeler doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin olmazsa olmaz uygulamalarından biri niteliğinde olduğu açıkça görülen performans değerlendirme sürecinin çok yönlü, devingen ve objektif kriterler ile yürütülmesi gereken bir karakteri olduğu ortaya çıkmaktadır. Nitekim Aykaç da sözü edilen bu değerlendirme sürecine kurum çalışanlarının samimiyetle katılımı ile sağlanabileceğini belirttikten sonra, elde edilen sonuçların iş, personel ve yönetim geliştirme amaçlarına da hizmet etmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Aykaç, a.g.e., s.18).

Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi

Kamu yönetimi açısından performans değerlendirmesi, temel amacı kamu kurum ve kuruluşlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlamak olan bir süreç (Bilgin, 2005, s.44) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışında Performans Değerlendirme

Sanayi devriminin felsefe ve mantığıyla şekillenen (Nohutçu, 2005, s.13) geleneksel kamu yönetimi anlayışı, edilgen ve buyurucu niteliği ile yöneten-yönetilen arasındaki keskin ayrımı vurgulayan yönetim anlayışının birleşmesiyle, “kamunun yönetilmesi” prensibine dayanarak kurumsallaşmıştır. Max Weber’in bürokrasi kuramı doğrultusunda yapılan geleneksel kamu yönetimi, bir takım yargısal denetim organlarının “gözetlemesine” muhatap olsa da vatandaşa tepeden bakan ve kendi içinde katı bir hiyerarşi uygulayan karakterinden ödün vermemiştir.

Esnemez kuralları olan profesyonel bir bürokratik yapı içinde, etkililik ve etkenlik kavramlarına uzak bir anlayışla şekillenen geleneksel kamu yönetiminde performans değerlendirmesi, kamu çalışanlarının sahip oldukları hayat boyu iş güvencesinin gölgesinde, sadece yapılan işlerin mevzuata uygunluk yönüyle değerlendirilmesinden öteye fazla gidememiştir. Bu olumsuzluklara, siyasi iktidarın etkisi, üst düzey bürokratların yönlendirmeleri ve hizmette kalite anlayışı ile vatandaşa karşı sorumluluk kaygısının yoksunluğu da eklenince, geleneksel kamu yönetimi anlayışının performans değerlendirmesi konusundaki zayıflığı açıkça ortaya çıkmaktadır.

Çağdaş Kamu Yönetimi Anlayışında Performans Değerlendirme

Weberyan bürokrasinin katı, hiyerarşik, merkezi ve yasal-ussal ilkelerine koşut olarak biçimlenmiş geleneksel kamu yönetimi (Nohutçu, a.g.e., s.14), küreselleşen ekonomi, bilgi teknolojilerindeki gelişme ve bunlar doğrultusunda yeniden tanımlanmaya başlayan devlet-vatandaş ilişkileri karşısında değişim geçirmeye zorunlu kalmıştır. Bu doğrultuda, “kamu işletmeciliği”, “vatandaş odaklılık”, “rekabetçi ve girişimci kamu yönetimi” kavramları ile bu çerçevede şekillenen uygulamalar, bu zorunlu değişimin birer aracı olarak belirmiştir.

İşte bu süreçte, önceden belirlenmiş katı kurallara göre şekillenen yönetim anlayışı (Bilgiç, 2003, s.28) yerini, kaynakları etkin ve etkili kullanma, esnek ve konjonktürel uyum yeteneğine sahip olma ile performans ölçme

ve değerlendirme özelliklerine sahip olan “işletme anlayışı ile yönetime” yani kamu işletmeciliğine doğru bir geçiş yaşanmıştır.

Kamu yönetici ve çalışanların, “sadece siyasi iktidara ve üst bürokrasiye sorumlu olma” (Bilgiç, a.g.e., s.35) durumu, “vatandaşa sorumluluğun” da eklenmesi ile değişime uğramış; kamu çalışanları artık sadece verdikleri hizmetin mevzuata uygunluğundan değil, onun kalitesi ve sonuçlarından da sorumlu tutulmaya başlamışlardır.

Performans Değerlendirmesine Dayalı Ücret Sistemi

Ücret Kavramı

4857 sayılı İş Kanunu'nun 32. maddesinde “bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar” olarak tanımlanan ücret, diğer bir tanımlamaya göre ise “bir teşebbüs tarafından kullanılan veya kiralanan emeğin fiyatıdır” (Talas, 1982, s.4).

Ücret daha detaylı olarak, “bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen şey” olarak ta tanımlanabilmektedir (Kobu, 1997, s.60).

Performansa Dayalı Ücret Kavramı

Özellikle stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişmesiyle birlikte, personel ücretlerinin bireysel ya da takıma dayalı başarı ve verime göre değerlendirilmesi yaklaşımı giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu yaklaşımda amaç, az çalışanla çok çalışanın aynı ücreti alması gibi haksız bir uygulamanın önüne geçilerek, adil ve tutarlı bir ücret sisteminin geliştirilip uygulanmasıdır. Bu çerçevede, hizmet etkinliğini ve etkililiğini artırmak amacıyla hareket ederek çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını aldıkları ücret ile doğrudan ilişkilendiren uygulamalar ön plana çıkmıştır (Ateş, 2005, s.315).

Bu uygulamaların başında gelen performansa dayalı ücret, ücret artışlarının çalışanın iş davranışları ile ilişkilendirme (Barutçugil, 2004, s.242) esasına dayanan ve normal çalışma performansının üstündeki çalışmaları parasal olarak ödüllendirme uygulamalarını içeren bir sistem olarak tanımlanabilir (DPT, 2000, s.38). Bu sistemde ücret, çalışanın ortaya koyduğu

performansa ve dolayısı ile kuruma yaptığı katkı oranı doğrultusunda farklılaşarak, “kişisel ücret” oluşmaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemi ile çalışanların çalışma isteklerini ve gayretlerini artırarak yani onları motive ederek kurumun elde edeceği üretim ve verimlilik artışından adaletli biçimde pay alabilmeleri amaçlanmaktadır. Sistem, kurum çalışanlarının alacakları ücret, prim ve ikramiyelerin daha önceden ortaya konulan hedeflere yaklaşma oranına göre belirlenmesi esasına dayandığı için, ortaya çıkacak rekabet ve kendini yenileme durumlarının kurumsal tazelenme ve çalışanları performanslarını iyileştirme konusunda teşvik etme açısından önemli olduğu açıktır (<http://www.insankaynaklari.com>).

Performansa Dayalı Ücret Türleri

Performansla ilişkilendirilen üç temel ücret düzenlemesi bulunmaktadır:

a. Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Bireysel performansa dayalı ücretlendirme, çalışanın alacağı ücretin, ortaya koyduğu performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak, bu sonuçlar doğrultusunda belirlenmesi esasına dayanmaktadır (Ünal, 2008, s.21).

Bu sistemde çalışanın ücretine yapılacak artış oranı, adaletli bir ücret politikası için bir önceki performans döneminde değerlendirilip hesaplanan performans derecesine göre belirlenmekte, bunun yanında bu yapılan artışın oluşturacağı motivasyon etkisinin, çalışanın gelecek dönem performansını yükseltmesini sağlaması da amaçlanmaktadır (Bilgin, 2004, s.323; Ünal, a.g.e, s.22).

b. Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret

Bireysel katılım ve performans değerlemesinin bütün iş alanlarında gerçekçi bir şekilde sağlanmasının ve birbiriyle ilintili iş süreçlerinin bulunduğu bir örgütsel yapıda bireylerin performanslarının ölçümünün zor olmasının yanı sıra bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, farklı miktarda ücret alanlar arasında doğabilecek zararlı rekabet ve çatışmanın örgütsel iş bölümü ve dayanışmayı engelleme tehlikesinin bulunması, takım performansına dayalı ücret sistemini ön plana çıkarmıştır (Ateş, a.g.e., s.319).

Takım performansına dayalı ücret sistemi uygulamalarında iki önemli sorun ile karşılaşılmaktadır: Bunlardan birincisi, çoğu zaman yapıcı olma-

yan gruplar arası rekabet; ikincisi ise takım üyelerinin, boşluğu diğer kişiler doldurur düşüncesi ile bireysel çabalarını azaltmaları sonucu ortaya çıkan sosyal tembelleşmedir (Pfeffer, 2009, s.91). Bununla birlikte, takım performansının mali getirisi grup üyeleri arasında dağıtılacağı için, takım performansına dayalı ücretin salt grubun değil, bireylerinde performansını olumlu yönde etkileyeceği ve bahsedilen olumsuz etkilere rağmen örgütsel ve kişisel performansın artacağı kabul edilmektedir.

c. Örgüt Performansına Dayalı Ücret

Örgüt performansına dayalı ücret sistemi, çalışanların kurumları ile bütünleşmelerini ve diğer çalışanlarla işbirliği içerisinde hareket etmelerini sağlamak amacı ile uygulanmaktadır (DPT, a.g.r., s.42). Bu sistem, bireysel ve takım düzeyindeki uygulamalara kıyasla daha dolaylı bir motive aracı olsa bile kurum içinde bütünleşmeyi gerçekleştirmesi ve çalışanların kurumları ile ortak hedeflere güdülenmesi açısından oldukça faydalıdır.

Bu sistemde çalışanların performansı, örgütün performansına yaptığı katkı ile ölçülür. Amaç konusunda sağlanan uzlaşma, kurum içi kar ve kazanç paylaşımı ile desteklenerek çalışanların moral ve motivasyonunu artırmaktadır. Bu ücret sistemi bireysel ve takım performansına dayalı ücret modellerinin dezavantajlarını önlemekte ve daha yaygın bir kullanım alanına sahip bulunmaktadır. Öncelikle, bireylerarası ilişkileri rekabet yerine işbirliği zeminine, takım çalışmasındaki tembelleşmeyi de genel kurum performansına odaklı hız ve verimlilik artışına taşımaktadır (<http://www.econturk.org>). Ayrıca ortak hedef anlayışının, kurum kültürünün oluşturulmasında ve yerleştirilmesinde önemli bir araç olması da sistemin önemli bir diğer faydası olarak görülmektedir.

Performansa Dayalı Ücret Yöntemleri

Performansa dayalı ücrete ilişkin birçok farklı uygulama görülebilmekle beraber, “prim yöntemi”, “kar paylaşımı yöntemi”, “hisse senedi verme yöntemi” ve “ücrete ekleme yöntemi”, performansa dayalı ücretin temel uygulama yöntemlerini oluşturmaktadırlar.

a. Prim Yöntemi

Ülkemizde de en yaygın kullanım alanına sahip performansa dayalı uygulama olan bu yöntem, “önceden belirlenmiş hedeflerin geçilmesi duru-

munda, “temel olarak verilen ücrete ilaveten yapılan ödeme” anlamına gelen primin, temel maaşa ek olarak çalışana ödenmesine dayanmaktadır (www.insankaynaklari.com).

Bu yöntem, belirlenmiş dönemlerde düzenli olarak prim verme biçiminde uygulanabileceği gibi yöntemin, duruma/olaya özgü prim verme ve primi bireysel müşteri memnuniyetine dayandırma uygulamaları da bulunmaktadır. Bir diğer uygulama ise, bağımsız araştırmaların sonucuna göre, müşterinin örgüte karşı tutumu eğer olumlu ise ve örgüt, sektöründe müşteri memnuniyeti sıralamasında üst sıralarda yer alıyorsa çalışanları primle ödüllendirmektir (Barutçugil, s.245).

b. Kâr Paylaşımı

Kâr paylaşımı, kurum düzeyinde elde edilen kârın belirli bir oranının çalışanlara eşit veya belirli ölçütler doğrultusunda hemen ya da sonradan ödenmesi temeline dayanan bir ücret uygulaması olup, esas amacı kârdan pay verilmesini garantileyerek, çalışanların katılımını ve katkısını, dolayısıyla da örgütün verimliliğini ve kârlılığını artırmaktır. Burada uzun dönemdeki amaç ise, kurumda bir ortaklık kavramının geliştirilmesidir (Ateş, a.g.e., s.320).

Yine çalışanlara normal ücretlerine ek olarak, örgüt kârının belli bir oranının ödenmesi öngörülen bu yöntemle, işverenle çalışan arasındaki ilişki güçlendirilerek, çalışanın işyerine ilgisini artırmak, çalışanları örgütün kârını yükseltmek için daha fazla çalışmaya özendirmek, personelin mali güvenliğine katkıda bulunmak gibi amaçlar güdüldüğü söylenebilir. Örgütün kârlılık durumuna göre değişiklik gösteren bu yöntem, gerek dünyada gerekse Türkiye’de yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır.

c. Hisse Senedi Verme

Örgüt psikolojisi açısından değerlendirildiğinde, çalışanların ve yöneticilerin verimi içselleştirmeleri ve performans duyarlılığının homojenize olmasını ve çalışanların üretim ve karar alma sürecine etkin katılımını sağlamak için onları kuruma ortak etme esasına dayanan bir uygulamadır (Ateş, a.g.e., s.321). Hisse senedi verme, kurum mülkiyetinin çalışanlarca paylaşımı ilkesinin somutlaşmış bir modelidir. Sistemin çalışanlara yönelik bu açılımı, planın daha çok özel sektöre başvurulabilecek bir teşvik modeli olarak algılanmasına neden olmakla birlikte, modelin genel yapısı ve işleyişi kamu kuruluşları için de kullanılabilir uygulamalara sahiptir. Nitekim

halka arz edilmiş bulunan ve ticari işletme gibi faaliyet gösteren kamu iktisadi teşekkülleri çalışanları, bu sisteme dahil edilebilecek kamu çalışanlarına örnek gösterilebilir.

Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücretlendirme

Vatandaş odaklı yönetim anlayışının tüm dünyada giderek yaygınlaştığı günümüzde, kamu kurumlarında ücretin gösterilen performansla ilişkilendirilmesi amacının en önemli nedeninin, kamu ücret sistemini etkin ve etkili bir istihdam politikasına dayandırma isteği olduğu söylenebilir (Ateş, a.g.e., s.322; Öztürk, 2009, s.61).

OECD verilerine göre, özellikle gelişmiş ülkelerde, kamu personeli sayısının toplam nüfus içindeki oranı oldukça yüksektir ve bu oran kamu hizmetleri arttıkça ve çeşitlendikçe, özelleştirme ve yerinden yönetim akımlarına rağmen, giderek artma eğilimi göstermektedir. Bu nedenle de performansa dayalı ücretlendirme modeli, doğrudan ve dolaylı olarak ülke vatandaşlarının oldukça büyük bir kesimini ilgilendirmektedir.

Küreselleşme ile birlikte tüm ülkeler bu yeni rekabet, çalışma, ücretlendirme koşulları ve vatandaş odaklı kamu yönetimi yaklaşımına uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Bununla birlikte özellikle kamu sektöründe performansa dayalı ücretlendirme modelinin uygulanabilirliği ve etkinliği, ülkelerin sosyo kültürel özellikle de iş kültürü yapısıyla doğrudan ilişkili olduğu da açıktır (Ateş, a.g.e., s.324).

Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemini Uygulamanın Önkoşulları

Bu sistemin kamu sektöründe uygulanmasının özel sektöre göre belirli zorlukları bulunduğu açıktır.. Kamu kurumlarının yapısal büyüklüğü, personel sayısının fazlalığı, hizmet verilen alanların çeşitliliği ve kapsayıcılığı, personel sisteminin kanunla düzenlenmesi gerekliliği ile kamu çalışanlarının bir belirli anayasal ve yasal haklarının bulunması, bu zorlukların temellerini teşkil etmektedir. Bu durum, kamu kurumlarında performansa dayalı ücret sistemine geçişte ve uygulama boyutunda daha detaylı ve hassas bir planlamaya ihtiyaç duyulmasını sonuçlamaktadır.

Bu anlamda sistemin etkin ve etkili uygulanabilmesi için aşağıda belirtilmeye çalışılan hususlara dikkat edilmesi gerektiği söylenebilir (DPT,

a.g.r., s.42):

- a. Kamu kurumlarında amaca uygun bir performansa dayalı ücret sistemi için, öncelikle etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin ücretle bağlantısının kurulması aşamasında ise öncelikle, ayrı ayrı her bir kamu hizmetinin ilgili kurumlarında uygulanmak üzere, o hizmetin özelliklerinin ve hizmetten beklentilerin dikkate alınarak hazırlanacak, “eşit işe eşit ücret” ilkesine dayalı olarak kurgulanmış bir “İş Değerlendirme Sistemi” kullanılmalıdır. Kullanılacak bu sistemde ise şu üç temel şartın bulunması gerekmektedir (DPT, a.g.r., s.50):
 - İş tanımlarının anlaşılır olması; çalışanların ve yöneticilerin rollerinin farkında olması,
 - Ücret ödeme seviyelerinin hedeflenen motivasyonun gerçekleştiği seviyelere göre belirlenmesi ve her performans düzeyine göre ücret farkları sunulması,
 - Performans değerlendirmenin sadece ücret artış hesabına konu olmaması, performans planlaması ve performans geliştirme konularına da eğilmesi, gerekir.
- b. Tüm çalışanlara neden performansa dayalı ücret sisteminin tercih edildiğinin anlatılması gerekir.
- c. İyi performansın kriterleri (hizmet sunulmasını geliştiren davranışlar veya ölçülebilir çıktılar) ve iyi performansın nasıl ödüllendirileceği konularına açıklık getirilmelidir.
- d. ç. Üst yönetimin performansın gelişim kültürüne inanması ve bunun için gerekli olan çalışmaların yapılmasını sağlamaları gerekir.
- e. Görevini en az “yeterli” düzeyde yapan çalışanların, kurumsal hedeflere ulaşma konusundaki olumlu katkıların tespit ve takdir edilerek ödüllendirildiği düşüncesine sahip olmalarını sağlayacak nitelikte somut ve objektif değerlendirme araçlarının var olması sağlanmalıdır.
- f. Her çalışanın mesleki gelişim için gerekli becerilerini geliştirmeyi amaçlayan eğitim ve geliştirme programları uygulanmalıdır.
- g. Düşük performansı önleyebilmek için ne tür olumlu girişimlerde bulunulacağı ve hangi süreçlerin işletileceği konularında çalışanlar ile etkili ve sürekli bir iletişim sağlanmalı, çalışma ortamının kalitesinin iyileştirilmesine gayret edilmelidir.

- h. Sistemin amacına ulaşmasında en büyük belirleyicinin, kurumu doğrudan etkileyen çevresel faktörlerin uygun olması olduğu bilinmelidir. Bu faktörlerden belki de en önemlisi ise genelde Türk kamu yönetiminde, özelde ise her bir kamu kurumunda yerleşmiş olan iş/kurum kültürüdür. Bu kültür dikkate alınarak hazırlanmayan bir performansa dayalı ücret sistemi, kurulsu bile verimli işlemeyecektir. Örneğin bireyi ve kişisel tatmini asıl üretim unsuru kabul eden batılı iş kültüründe kişisel verim ve performansa dayalı bir ücretlendirme sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir. Oysa kolektif bir iş kültürüne sahip olan ve bu nedenle de performansın takım veya kurum performansına bağlı olarak değerlendirildiği uzakdoğu toplumlarında (Japonya gibi) bireysel performansa odaklı bir ücret stratejisi yerine kurum veya grup çapındaki performans değerlendirmesi uygulanmaktadır.

Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Görülen Yönleri

Sistemin olumlu yönlerini çalışanlar açısından ve kurum açısından olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür:

a. Çalışanlar Yönünden

İyi işleyen bir performansa dayalı ücret sistemi, çalışanlardaki takdir edilme ihtiyacını ve hakkaniyet beklentilerini tatmin edeceğinden önemli bir motivasyon aracıdır. Bu sistemin uygulaması sayesinde görece daha başarılı olan çalışanların tespit edilmesi ve bunlara ücret bakımından pozitif ayrımcılık uygulanması kuruma bağlılığı artıracak, aynı zamanda bu durum, tüm çalışanlar için yol gösterici ve teşvik edici etkisi ile düşük performansın yükseltilmesi amacına da hizmet edecektir.

Benzer biçimde, bütün çalışanların ücretlerini aynı anda ve miktarda artırmak yerine çalışan verimlilik oranının artırılması, verimsiz personeli kurum içi yapıcı rekabet sürecine katılma yönünde teşvik edecektir (Kestane, 2009, s.127).

Performansa dayalı ücret, bireysel kararların kalitesinin de yükselmesini sağlar. Ayrıca, kişiyi kuruma bağlayarak, kişi ile organizasyon arasındaki ilişkinin iyileşmesine yol açar (DPT, a.g.r., s.44). Böylece çalışanların kalite

ve müşteri memnuniyeti ilkesini benimsemeleri ve örgütün başarısı açısından çalışan katılımı, desteği ve işbirliği için gerekli ortamın oluşması sağlar.

Özellikle başarılı, özverili bir çalışan, bunun karşılığını ve olumlu bireysel farklılığının katkısını ücretinde görmek ister. Eğer çalışan kendi katkı/sonuç oranını eşit konumdaki diğer çalışan ile aynı görürse durumu eşitsizlik olarak algılamaktadır. Eşitsizlik ise haksızlık ve tatminsizlik hissi doğurmaktadır. Dolayısıyla bu ücret sistemi başarılı çalışanların ödüllendirilmesi esasına dayandığı için çalışandaki bu eşitsizlik duygusunu ortadan kaldırarak iş tatmini ve kuruma olan güveni sağlamış olmaktadır (DPT, a.g.r., s.45). Bunun sonucunda ise çalışan ve dolayısıyla vatandaş/müşteri şikayetleri azalacaktır.

b. Örgüt/Kurum Yönünden

Günümüzde, çalışanların nasıl bir performans gösterdiği, işlerin nasıl tanımlandığından daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Küçülme ve orta kademe yönetiminin küçültülmesi politikaları sonucunda örgüt yapılarının sadeleşmesi ile birlikte, çalışanları güdülemek için iş ünvanlarının dışında yeni bir motivasyon ögesi kullanılması gerekliliği (Acar, 2000, s.62) belirmiş, bu öge ise, “performans değerlendirmesine dayalı olarak belirlenecek bir ücret” olmuştur. Buna göre çalışanlar, gösterdikleri performans düzeyine göre almakta oldukları ücretlerini artırma olanakları bulacaklardır. İş arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan kişilerin ilave ücretler verilerek özendirilmesi, kurumsal motivasyona da olumlu etki yapacaktır (Canman, 2000, s.55).

Örgütlerin ücret yapısını ve düzeyini, değişen işgücü piyasası koşullarına göre ayarlayabilme serbestliği olan ücret esnekliğiyle, üstün performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi sağlanmaktadır. Performans değerlendirmesine bağlı ücretlendirme sistemi ile kurumlarda maliyetler fazla artırılmadan, performansı yüksek çalışanların ödüllendirilmesi sağlanabilmektedir (Barutçugil, a.g.e., s.247).

Performansa dayalı ücret sistemleri kamu kesiminde hızla yaygınlaşmaktadır. Kamu kesiminde ücretin değerlendirilen performansla ilişkilendirilmek istenmesinin en önemli nedeninin ücret sistemini verimlilik amacı ve rasyonel bir istihdam politikası doğrultusunda oluşturmak ve yürütmek olduğu söylenebilir (Ateş, a.g.e., s.322). Müşteri/vatandaş odaklı yaklaşım doğrultusunda kamusal mal ve hizmet üretim/sunumunun nitelik ve nicelik

itibariyle özel sektör ile rekabet edebilir seviyeye gelmesi için kamu çalışanlarının, özel sektör işletmelerinde olduğu gibi etkili bir ücret sistemi ile teşvik ve motive edilmesi gerektiği açıktır.

Kamu sektöründe, hedeflenen makro ekonomik dengelerin kurulması ve verimli üretimin gerçekleştirilebilmesi için iş değerlendirme sistemine dayalı bir istihdam ve ücret stratejisinin uygulanması gereği de gün geçtikçe daha fazla açığa çıkmaktadır (Ateş; a.g.e., s.328). Statü ve kurumsal farklılıklardan kaynaklanan ücret dengesizliğinin giderilmek istenmesi ile kamusal kaynakların kullanımında gelişen mali sorumluluk anlayışı da performansa dayalı ücret sistemlerinin özellikle kamu yönetiminde tercih edilmesinin nedenleri arasında sayılabilir.

Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlar

Sistemin uygulanması sürecinde karşılaşılabilecek sorunları aşağıdaki başlıklar altında sıralamak mümkündür:

a. Personelin Tutumu

Kamu personelinin tutumu, tüm uygulamalarda olduğu gibi performansa dayalı ücret sisteminin uygulanma kapasitesini de etkilemektedir. Kişisel sorumluluğa, sonuç elde etmeye ve performansa dayanan ücretlere önem veren değerlendirme ve ücret sistemleri, kamu hizmeti kültüründe köklü değişiklikler yapmaya yönelik bir çabadır. Ancak yeni bir sistemin uygulanması böyle köklü bir değişiklik elde edilmesi için yeterli olmayıp personel bu sistemlere karşı gelebilir. Personelin büyük bir kısmı geleneksel değerlerden vazgeçmek istemeyebilir (OECD, 1993, s.2).

Diğer yandan, personel doğal olarak kendini olduğundan daha yukarı düzeyde değerlendirme eğilimindedir ve bu yüzden de en üst kategoride değerlendirilmediği zaman bundan huzursuzluk duyar(58). Değerlendirme sonuçları ücretlere doğrudan yansıdığından bu yönden gelecek sorunlar, kurumda personel arasında huzursuzluğa yol açabilir.

b. Ücretlerin Adil Bir Şekilde Tespiti Sorunu

Kişisel performans ya da başarının ne derece doğru ölçülebildiği çok önemlidir. Güvenilir bir değerlendirme sistemi, başarının objektif bir şekilde ölçülmesini gerektirmektedir. Ayrıca performansa dayalı ücretlerin ba-

şarılı bir şekilde tespit edilmesi için de adil bir değerlendirme yöntemi kullanılması şarttır. Bu sorun kamu kuruluşlarını olduğu kadar özel sektör kuruluşlarını da etkilemektedir. Özellikle merkezi idare ile üst kademelerde, sonuçların ölçülmesi veya kişisel katkıların birbirinden ayrılması çok zordur (OECD, a.g.e., s.14).

c. Kurum Amaçlarını Belirlemede Karşılaşılan Güçlükler

Personeli değerlendirme hedefleriyle kurum amacının aynı doğrultuda olması gerekmektedir. Bir değerlendirme sistemi tasarlamadan önce yapılacak ilk iş kurumun amacının ortaya konmasıdır.

Performans değerlendirmeye dayalı ücreti ön planda tutmak, personelin sadece parasal ölçülere göre davranışlarını belirlemesi sonucunu doğurabilir. Böyle bir durum, belirlenen net idari hedeflere ulaşma çabalarını altüst edebilir (OECD, a.g.e., s.15).

Ayrıca maddi mükafat söz konusu olduğu için, yöneticiler, çok daha önemli ve elde edilmesi zor amaçları ve uzun vadeli politika hedeflerini ihmal ederek, daha kolay elde edilebilir veya kısa vadeli hedeflere öncelik vermeye yönelebilirler. Bu nedenle personel faaliyetlerinin düzenlenmesi yönünden değerlendirmeye dayalı ücretin, en önemli sürükleyici faktör olmaması gereklidir.

ç. Motivasyon Sorunu

Kişilere başarılarına göre verilen ücretin, zaten belirli hakları kanunla korunan kamu personeli arasında ne dereceye kadar rekabete yol açacağı belirsizliğinin yanında, başarısını gösterme imkanı görev ve ünvana göre değiştiği için, personelin önemli olmakla birlikte çok göz önünde olmayan ve dikkat çekmeyen görevlerden kaçınmaya başlaması da bu açıdan karşılaşılabilecek sorunlar olacaktır.

Maddi teşviklerin etkisi, kuruluşların kurumsal kültürüne göre farklılıklar göstermekle birlikte, kamu kesiminin özellikle üst kademelerinde, maddi mükafatların personeli motive eden faktörlerden sadece bir tanesini oluşturduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Bu itibarla özel sektör işletmecilik anlayışına uygun olarak, personele meslekte ilerleme olanaklarının sunulması ve terfi olanaklarının az olduğu durumlarda, terfi alamayan personele meslek geliştirme seçenekleri ve iş zenginleştirme olanaklarının sağlanması, personel motivasyonunda önemli bir rol oynamaktadır.

Bundan dolayı pek çok ülke, meslek yapısı, personel hareketliliği, perso-

nelle iletişim, personelin karar verme işlemine katılımı ve üst kademe yöneticilerine kaynak yönetiminde daha çok yetki verilmesi gibi konuları yeniden gözden geçirmektedir (OECD, a.g.e., s.15).

Sonuç ve Öneriler

Günümüzde kamu yönetiminin yürüttüğü hizmetlerin etkin ve verimli olmadığı düşüncesi, üzerinde çözümü için çalışmalar yürütülen yaygın bir görüştür bu nedenle tüm ülkeler çeşitli düzenleme ve reformlar yaparak kamu yönetiminin vatandaş veya hizmet alan odaklı, saydamlık, etkinlik, verimlilik ve hesap verebilirlik ilkelerine dayanan bir yönetim anlayışı içinde yürütülmesini amaçlamaktadırlar.

Bu amacı gerçekleştirmek için yürütülen çabaların en önemli ayaklarından birini, elbette kamu yönetiminin ve kamu hizmetlerinin öznesi durumunda yer alan kamu personelinin, verimli ve etkili çalıştırılması gayretleri oluşturmaktadır. Bu gayretlerin sonuca ulaşmasının ise öncelikle adaletli ve etkin bir değerlendirme ve ücret sisteminin oluşturulması ile sağlanabileceği yadsınamaz bir gerçektir.

Bu bağlamda performansa dayalı ücretlendirme sistemi, bu açıdan oldukça önemli ve uygulanması adeta zorunlu bir sistem olarak karşımıza çıkmakta ve personelin, verimliliği ve kuruma/devlete hizmet yönlü katkısı ölçüsünde ücret alması temeline dayanmaktadır.

Performans değerlendirmesi çalışanların, eğitim ihtiyacının tespiti, motive edilmesi, ücretlerin tespiti, kariyer gelişimi, terfi, işten ayrılma vb. alanlarda kullanılacak temel verileri sağlayan bir süreçtir. Bu nedenle, devlet memurlarının görev performanslarının bilimsel ve objektif bir şekilde ölçülmesi iyi bir insan kaynakları yönetiminin temel koşullarından biridir.

Dünyada uygulanmakta olan performans değerlendirmesine dayalı ücretlendirme sistemlerinin incelenmesi sonucunda 1990'lı yıllardan itibaren bu sisteme geçişe veya mevcut sistemlerin yeniden gözden geçirilmesine yönelik yoğun reform çalışmalarının olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme ve buna dayalı ücretlendirme sistemleri ülkelerin sosyo-ekonomik durumlarına, kamu yönetiminin özelliklerine ve yönetim geleneğine göre değişiklik gösterebilmektedir. Yine bu sistemlerde ülkeler arasında ücret ödenme şekilleri ve miktarlarında da farklılıklar bulunmaktadır. Bununla birlikte genel olarak, uygulanan performans değerlendirmesine dayalı ücret ödemelerini, ücret artışları ve ikramiyeler şeklinde iki grupta

sınıflandırmak mümkündür. Değerlendirme süreci sonunda ortaya çıkan performans düzeylerine göre yapılan ücret artışları temel ücretin belirli bir ortalaması dikkate alınarak yapılmaktadır. Performans değerlendirmesine göre bir kereye mahsus olarak ödenen ikramiyelerin belirlenmesinde de temel ücretlerin belirli bir oranı dikkate alınmaktadır.

Kamu kurumlarında söz konusu sistemin uygulanabilmesi için, öncelikle performans değerlendirmenin etkili ve gerçekçi belirlenmesini sağlayacak yöntemler oluşturulması gerekmektedir. Bu itibarla ölçütlerin göreve yönelik, somut ve kıyaslanabilir nitelikte belirlenmesi gereklidir. Böylece sistemin objektif, adaletli ve güvenilir bir değerlendirme temeli üzerine inşası mümkün olabilmektedir.

Ayrıca, başarı değerlendirmesi ile ücret arasında çalışanlar tarafından kabul edilebilir nitelikte bir ilişkilendirme yapılamaması; nesnel değerlendirme süreçlerinin oluşturulamaması; başarı-ücret ilişkisinin doğru kurulamaması; mali kaynakların yetersizliği nedeniyle performansa dayalı ücret verilecek personel sayısı açısından sınırlamalar olması veya bütün çalışanların başarılı olarak değerlendirilmesi suretiyle çalışanlara ikramiye veya ödül adı altında ödemeler yapılması; çalışanların ve yöneticilerin sistemler hakkında bilgisiz ve ilgisiz kalmaları ve sonuçta anılan ödemelerin mutlak bir ödeme kalemi haline gelmesi, sistemin tıkanıp etkisizleşmesine neden olan olumsuz durumlar olarak karşımıza çıkabilecektir.

Hükümetlerin, kamu kesimi harcamalarını azaltma veya en azından sabitleştirme çabalarının sürdüğü günümüzde personel harcamalarında artışa yol açacak sistemler çok iyi tasarlanmalıdır. Çünkü değerlendirmeye dayalı ücret yöntemlerinin uygulanması, devlet bütçesinde küçümsenmeyecek büyüklükte bir gider artışına yol açacaktır. Şayet söz konusu bu ek artışlarla, idarede verimlilik hissedilir bir şekilde artıyorsa, değerlendirmeye dayalı ücret sisteminin maliyeti göz ardı edilebilir.

Performans değerlendirmesine dayalı sistemden elde edilen veya elde edilmesi amaçlanan faydalar kamu yönetiminde etkin, verimli ve hizmet alanlara yönelik gelişme sağlanması düşüncesi çağın gerekleri ve yönetim anlayışları ile bağdaşmaktadır. Kamu hizmetlerinde kalitenin artması, kamu personelinin verimliliğinin artması ve dolaylı olarak personel maliyetlerinin azalması, sağlanan yararlar arasında sayılabilir.

Ayrıca, performans değerlendirmesinde bireysel hedeflerle kurumsal hedefler arasında kurulan bağ kurumların hizmetlerindeki performans düzeylerini artırmaktadır. Çünkü performansa dayalı ücretlendirme sistem-

lerinin temel amaçlarından biri bireysel ve toplamda kurumsal hedeflere ulaşılmasıdır. Kurumsal hedefler ise vatandaşa nitelikli hizmet sunmakla ilgili olduğuna göre, vatandaşın memnuniyeti sağlanmış olmaktadır. Yine performans değerlendirmesine dayalı ücret sistemleri ile emek ile ücret arasında doğrusal bir bağ kurulduğundan, kamu kurumlarında nitelikli personelin elde edilmesi ve elde tutulmasını sağlamak daha kolay olmakta ve bu sayede insan kaynakları açısından kurumlar arası gelişen rekabet koşulları, kurumlar için bir avantaj olarak ortaya çıkmaktadır.

Özellikle Türk kamu yönetiminde son yıllarda yapılan reform çalışmalarında performans değerlendirme sisteminin tüm kamu sektörünü kapsayacak şekilde genişletme çabaları olduğu gözlemlenmektedir. Ülkemiz kamu yönetimi açısından uygulanması oldukça önemli olan bu sistem üzerine yapılacak olan çalışmalarda sistemin işleyişinin daha sağlıklı olması için özellikle siyasi etki ve kaygılardan uzak, mevcut personel değerlendirme sistemlerinin analizleri yapılmalı ve olumlu-olumsuz etkileri ortaya konulmalı, uygulanacak performansa dayalı ücret sisteminin mümkün olan en yüksek oranda bütçeden pay ayrılmak suretiyle çeşitlendirilecek mali teşvik araçları ile desteklenmesi sağlanmalıdır.

Yine uygulayıcıların sistemin önemini kavraması, bu konuda eğitilmeleri, daha sonra da sistemin tüm personel tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda uluslararası uygulamaların incelenmesi de ülkemizde bulunmayan ancak faydalı olacağı düşünülebilecek farklı uygulamaların alınarak personele benimsetilmesiyle kamu yönetimize olumlu katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- AKAL, Z., (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- ACAR, N., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi-Gelistirilmesi*, Ankara: Pegem Yayınları
- ATAAYI, D., (1990). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları
- ATEŞ, H., (2005). *Türk Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin*

- Uygulanabilirliği Sorunu*, Ankara: TODAİE Yayınları
- AYKAÇ, B., (1996). *Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: Gazi Üni. İİBF Yayınları
- BARUTÇUGİL, İ., (2004). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BİLGİÇ, V., (2003). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (Ed.) Asım Balcı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- BİLGİN, K.U., (2004). *Kamu Performans Yönetimi: Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*, Ankara: TODAİE Yayınları
- BİLGİN K.U., (2005). Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması, *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (2), 123-147
- BİLGİN M.H., (2013). *Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik*, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/cm1/pdf>, Er.T.:15.06.2014
- BOZKURT, Ö., ERGUN, T., SEZEN, S.(Ed.), (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüđü*, Ankara: TODAİE Yay.
- CANMAN, D., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yay.
- CAYER N. J., (1995). *Public Personnel Administration in the United States*, New York: St.Martin's Pres.
- Devlet Denetleme Kurulu (DDK), (1996). *Türk Kamu Yönetiminde Personelin Verimliliği ve Niteliđinin Geliştirilmesi*, 1996:92 sayılı Rapor
- Devlet Personel Başkanlığı (DPB), (1998). *Kamu Hizmetinde Ücret Yapısı ve Ücretlerin Tespit Edilmesi*, Ankara
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), (2000). *Verimliliđe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu*
- EDİPOđLU, E., (2013). Performans Değerlendirme Ve Ücretler, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=763>, Er.T.:08.04.2013
- EKMEKÇİ, F.Y., (1996). *Türkiye ve Bazı Yabancı Ülkelerdeki Personel ile Parlamentelerin Mali ve Sosyal Hakları*, Lisans Üstü Uzmanlık Tezi, TODAİE
- FINDIKÇI, İ., (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul : Alfa Yayınları.
- GENÇ, N., (1995). *Zirveye Götüren Yol*, İstanbul: Timaş Basım.
- KESTANE, D., (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, *Maliye Dergisi*, 142 , 126-44.
- KOBU, B., (1997), *Üretim Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yay. No:3424,
- NOHUTÇU, A., (2005). *Kamu Yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi: Kamu'nun Yönetilmesinde Kamu'nun Yönetmesi Anlayışına Doğru*, Ankara: Seçkin Yay.
- OECD, (1993). Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları, Çev.Refik Çiçek, Ankara: Devlet Personel Başkanlığı, Yayın No:176.
- Öztürk, N. K., (2000). Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye'de Durum. *Türk İdare Dergisi*, (428), 61-78.
- PFEFFER, J., (2009). *Ücret Konusunda Altı Tehlikeli Efsane*, İstanbul: MESS Yay., No:

Kamu İşletmeciliği Perspektifinde Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Kamu Personel Yönetiminde Uygulanabilirliği

307.

SONGUR, M., (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Ankara: Mahalli İdareler Gn.Md.lüğü Yayınları

TALAS, C., (1982). *Sosyal Ekonomi*, Ankara: Sevinç Matbaası,

TUTUM, C., (1979). *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları, No.179.

UYARGİL, C., (1995). *Ücret Yönetiminde Ücret Performans İlişkisi* , İstanbul: İ.Ü İşletme Fak.Yay.No:12

ÜNAL, A., (2008). *Performansa Dayalı Ücret*, Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayınları 4857 sayılı İş Kanunu

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3796>,
Er.T.:16.09.2015