T.C.
KALKINMA BAKANLIĞI

KİT'LERDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME ÖNERİSİ

Uzmanlık Tezi

Yalçın ARSLANTÜRK

YILLIK PROGRAMLAR VE KONJONKTÜR DEĞERLENDİRME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Nisan 2015

T.C. KALKINMA BAKANLIĞI
Yayın No: 2930

KİT'LERDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME ÖNERİSİ

Uzmanlık Tezi

Yalçın ARSLANTÜRK

YILLIK PROGRAMLAR VE KONJONKTÜR DEĞERLENDİRME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Nisan 2015

ISBN 978-605-9041-49-2

Bu çalışma Kalkınma Bakanlığının görüşlerini yansıtmaz. Sorumluluğu yazara aittir. Yayın ve referans olarak kullanılması Kalkınma Bakanlığının iznini gerektirmez.

Bu tez Müsteşar Yardımcısı Erhan USTA başkanlığında Şevki EMİNKAHYAGİL, Mustafa DEMİREZEN, Doç.Dr. Adil TEMEL, Bahaettin GÜLGÖR'den oluşan Planlama Uzmanlığı Yeterlik Sınav Kurulu tarafından değerlendirilmiştir.

Bu yayın 500 adet basılmıştır.

Bu çalışma, Planlama Uzmanlığı Yeterlilik Sınav Kurulunca 03/09/2013 tarihinde gerçekleştirilen tez değerlendirmesi ve 27/11/2013 tarihinde gerçekleştirilen yeterlilik sınavı neticesinde Planlama Uzmanlığı Tezi olarak kabul edilmiştir. Tezin kabul edilmesi ile basılması arasında geçen sürede meydana gelen gelişmeler (verilerin güncellemesi, mevzuat ve isim değişiklikleri gibi) çalışmaya yansıtılmayıp tezin kabul edilen orijinaline sadık kalınmıştır.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında;

Danışmanım olarak bana rehberlik yapan, bu çalışmayla ilgili ciddi ölçüde zaman harcayan ve önemli katkılar sunan Program İzleme, Değerlendirme ve KİT Dairesi Başkanı Sayın Mehmed Akif KÖSEOĞLU'na,

Okumaya ayırdığı zaman ve olumlu eleştirileriyle çalışmanın olgunlaşmasına yaptığı katkısından dolayı değerli Planlama Uzmanı Sayın Esin NACAR'a,

Konuyu belirlememde bilgi ve deneyimiyle büyük yardımı olan ve çalışmaya olan ilgisini eksik etmeyen Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürü Sayın Salih KÖSE'ye,

Değerli görüşlerini ve yardımlarını esirgemeyen sevgili dostum Sayın Yavuzhan YALAMA'ya,

Görüş ve destekleriyle çalışmanın yükünü hafifleten kıymetli dostlarım Sayın Murat KELEŞ, Yusuf Ziya TÜRK, Mustafa KAYA, Tuncay SERDAROĞLU ve Turhan POYRAZ'a,

Gerek yapmış olduğu detaylı okumadan gerekse vermiş olduğu manevi destekten dolayı sevgili eşim Refika ARSLANTÜRK'e ve dualarını hiçbir zaman esirgemeyen tüm aileme

en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yalçın ARSLANTÜRK

Ankara, 2013

ÖZET

Planlama Uzmanlığı Tezi

KİT'LERDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME ÖNERİSİ

Yalçın ARSLANTÜRK

Ücret, işveren ve çalışanlar arasında geçmişten günümüze kadar sürekli olarak pazarlıkların odak noktası olmuştur. Son yıllarda ise literatürde performansa dayalı ücretlendirmenin önemi en çok tartışılan konulardan biri hâline gelmiştir.

Birer ticari işletme olmaları sebebiyle etkinlik, verimlilik gibi temel işletmecilik ilkeleri çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmeleri gereken KİT'lerin bu amaçla personel verimliliğini sağlaması, bunun için ise performans artırıcı bir ücret sistemi uygulaması önem arz etmektedir.

Performans artırıcı ücret politikası olarak en dikkat çekici yöntemin performansa dayalı ücretlendirme olması dolayısıyla çalışma kapsamında KİT'lerde performansa dayalı ücretlendirmeye ilişkin bir öneri sunulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında literatür taraması, farklı ülke KİT'lerinde performansa dayalı ücret uygulamalarına ilişkin örneklerin incelenmesi ve ücrete ilişkin ülkemiz KİT'lerine uygulanan mevzuat ve mevcut sistem değerlendirilmesi yöntemleri kullanılmıştır.

Çalışmada KİT'lerde kurum, takım ve bireysel performansların tamamını dikkate alan bir performansa dayalı ücretlendirme önerisinde bulunulmuştur. Performansın mümkün olduğunca gerçekçi ve adil bir şekilde değerlendirilebilmesi ve ücretlere yansıtılabilmesi için yönetim kurulu üyeleri ve farklı statüdeki personel için farklı oranlarda ağırlıklandırma yapılmıştır.

Söz konusu uygulama, iki farklı KİT üzerinden örneklendirilerek böyle bir ücretlendirme sisteminin uygulanabilirliği de test edilmiştir. Böylece çalışmada KİT'lerde uygulanabilir, kapsamlı bir performansa dayalı ücretlendirme önerisi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ücret, Verimlilik, Performans Yönetimi, Kurum Performansı, Takım Performansı, Bireysel Performans, Performansa Dayalı Ücretlendirme.

ABSTRACT

Planning Expertise Thesis

A PROPOSAL FOR IMPLEMENTING PERFORMANCE BASED WAGE SYSTEM AT SOEs

Yalçın ARSLANTÜRK

From the past to the present, wage has always been the focus point of negotiations between employers and employees. In recent years, the importance of performance based wage systems has been one of the most controversial issues in the literature.

SOEs, which have to operate under the basic management principles like efficiency and productivity due to being commercial enterprises, should maintain employee productivity by implementing wage policies that increase performance.

Since performance based wage system has been the most noteworthy method for wage policies that increase performance, in this study it is aimed to suggest a proposal for performance based wage system at SOEs.

Within the scope of this study, countries implementing performance based wage systems have been investigated, laws and regulations regarding wage implementations of SOEs have been evaluated and related literature has been reviewed.

In the study, a performance based waging system, which takes the performance of the organization, teams and individuals at the same time into the account, was proposed. In order to evaluate the performance as realistic and fair as possible and reflect the performance to the wages; varying weighting rates were used for board members and the employees having various statues.

The applicability of the proposal was tested by providing exemplification in two different SOEs. Thus, in the study an applicable and comprehensive performance based waging system was proposed.

Key words: Wage, Productivity, Performance Management, Organizational Performance, Team Performance, Individual Performance, Performance Based Wage System.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEŞEKKÜR.....i
ÖZET.....ii
ABSTRACT.....iii
İÇİNDEKİLER.....iv
TABLOLAR.....vii
ŞEKİLLER.....viii
KUTULAR.....viii
KISALTMALAR.....ix
GİRİŞ.....1
1.KAVRAMSAL AÇIDAN ÜCRET VE ÜCRETİN BELİRLENMESİ.....4
1.1.Ücret Kavramı.....4
1.1.1. Ücretin tanımı.....4
1.1.2. Ücretlendirme amaçları.....6
1.1.3. Ücretlendirme ilkeleri.....7
1.2. Ücretin Belirlenmesi.....8
1.2.1. Ücretin belirlenme kriterleri.....8
1.2.1.1. Ücretin tek taraflı ya da pazarlıkla belirlenmesi.....9
1.2.1.2. Eşit işe eşit ücret.....10
1.2.1.3. Dış denge unsuru.....12
1.2.1.4. İç denge unsuru.....12
1.2.1.5. Bölgesel farklılıklar.....14
1.2.1.6. Hizmet süresi.....14
1.2.1.7. Performans faktörü.....15
1.2.1.8. Diğer faktörler.....16
1.2.2. Ücretlendirme yöntemleri.....17
1.2.3. Ücretlendirme sistemleri.....18
1.2.3.1. Performansa dayalı ücretlendirme.....18
1.2.3.2. Çalışma süresine göre ücretlendirme.....21
1.2.3.3. İş miktarına göre ücretlendirme.....21
1.2.3.4. Beceriye göre ücretlendirme.....22

1.2.3.5. Özendirme amaçlı ücretlendirme.....23
2. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME.....24
2.1. Performans ve Ücret İlişkisi.....24
2.2. Performans Yönetimi.....25
2.2.1. Kurumsal performans.....28
2.2.2. Takım performansı.....31
2.2.3. Bireysel performans.....32
2.3. Performans Değerlendirme.....33
2.3.1. İş değerlemesi.....33
2.3.1.1. İş değerleme çalışması 35
2.3.1.2. İş değerleme sonuçlarına göre ücret sistemi kurulması.....36
2.3.1.3. İş değerlemesinden performans değerlendirmesine geçiş....37
2.3.2. Performans değerlendirme sistemi.....38
2.3.2.1. Bireysel performans değerlendirme araç ve yöntemleri.....40
2.3.2.2. Değerlendirme sorunları.....47
2.3.2.3. Değerlendirme hataları.....48
2.4. Performansa Dayalı Ücretlendirme.....51
2.5.Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine İlişkin Görüş ve Değerlendirmeler.....56
2.5.1. Performansa dayalı ücretlendirme sistemine ilişkin eleştiriler.....56
2.5.2. Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin tercih edilme nedenleri.....58
3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMEYE İLİŞKİN ÜLKE ÖRNEKLERİ 64
3.1. Genel Durum.....64
3.2. Çin KİT'lerinde Performansa Dayalı Ücretlendirme.....67
3.2.1. Çin KİT sistemine genel bakış.....67
3.2.2. Çin KİT'lerinde performansa dayalı ücretlendirme yapısı.....68
3.3. Güney Afrika Cumhuriyeti KİT'lerinde Performansa Dayalı Ücretlendirme.....76
3.3.1. Güney Afrika Cumhuriyeti KİT sistemine genel bakış.....76
3.3.2. Güney Afrika Cumhuriyeti KİT'lerinde performansa dayalı ücretlendirme yapısı.....78
3.4. Finlandiya KİT'lerinde Performansa Dayalı Ücretlendirme.....84
3.4.1. Finlandiya KİT sistemine genel bakış.....84

3.4.2. Finlandiya KİT'lerinde performansa dayalı ücretlendirme yapısı.....85
4.TÜRKİYE'DE KİT'LERİN MEVCUT DURUMU.....88
4.1. KİT'lere Genel Bakış.....88
4.2. KİT'lerin Ekonomi İçerisindeki Ağırlığı.....89
4.3. KİT'lerdeki İstihdamın Genel Durumu.....92
4.4. KİT'lerde İstihdam Edilen Personel Grupları ve Ücretlerinin Belirlenmesi.....97
4.4.1. 657 sayılı Kanun hükümlerine tabi personelin ücretlerinin belirlenmesi.....98
4.4.2. 399 sayılı KHK'ye tabi sözleşmeli personel ücretlerinin belirlenmesi.....99
4.4.3. Kapsam dışı personel ücretlerinin belirlenmesi.....103
4.4.4. Kapsam içi işçilerin ücretlerinin belirlenmesi.....104
4.4.5. Geçici işçilerin ücretlerinin belirlenmesi.....104
4.5. Performansa Dayalı Ödemede KİT'lerin Durumu 104
4.6. KİT'lerde Performansa Dayalı Ücretlendirme Gerekçesi.....107
4.7. KİT'lerde Performansa Dayalı Ücretlendirmede Karşılaşılabilecek Sorunlar 109
5.KİT'LERDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME ÖNERİSİ....111
5.1. Modelin Ön Şartları.....111
5.2. Ücret Seviyelerinin Belirlenmesi 113
5.3. Performansın Belirlenme Düzeyi ve Kriterleri İle Ücretin Belirlenmesi.....115
5.3.1. Kurum performansının ücrete etkisi.....118
5.3.2. Takım performansının ücrete etkisi.....125
5.3.3. Bireysel performansın ücrete etkisi.....132
5.4. Performansa Dayalı Ücretlendirmeye İlişkin Örnek Değerlendirme.....135
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....139
EKLER.....144
KAYNAKLAR.....148
MEVZUAT.....154
DİZİN.....156

TABLOLAR

Sayfa No

Tablo 3.1. Güney Afrika Cumhuriyeti İşletmelerindeki Genel Müdürlerin Ücret Yapısı……... 83

Tablo 4.1. Özelleştirme Programındaki Kuruluşlar Dâhil KİT'lere İlişkin Özet Bilgiler (GSYH'ye Oran, %)……. 90

Tablo 4.2. Özelleştirme Programındaki Kuruluşlar Dâhil KİT Personel Sayıları (Yıllık Ortalama)…….. 92

Tablo 4.3. 233 sayılı KHK Kapsamındaki KİT Personel Sayıları (Yıllık Ortalama)……... 93

Tablo 4.4. Özelleştirme Programındaki Kuruluşlar Dâhil KİT Personel Maliyetleri (Cari Ücretlerle, Bin TL)……..... 94

Tablo 4.5. Özelleştirme Programındaki Kuruluşlar Dâhil KİT Personel Maliyetleri (2008 Yılı Ücretleriyle, Bin TL)……. 94

Tablo 4.6. 233 Sayılı KHK Kapsamındaki KİT Personel Maliyetlerine İlişkin Veriler (Cari Fiyatlarla)……. 96

Tablo 5.1. Kurum Performansını Değerlendirmeye Örnek Olabilecek Gösterge, Oran ve Puanlama……... 123

Ek Tablo 1. 233 Sayılı KHK Kapsamındaki KİT'ler…….. 144

Ek Tablo 2. Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Arasında Yer Alan KİT ve Bağlı Ortaklıkları ile Sıralamaları (Özelleştirme Programındakiler Dâhil)……. 145

Ek Tablo 3. Yıllar İtibarıyla Özelleştirme Programındaki Kuruluşlar Dâhil KİT'ler…… 146

Ek Tablo 4. ÇAYKUR ve TİGEM'in 2012 Yılı Gerçekleşmelerine Göre Kurum Performansı Değerlendirmesi…… 147

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 2.1. Etkin Bir Performans Yönetimi Sisteminin Unsurları ……... 27

Şekil 4.1. Özelleştirme Programındaki Kuruluşlar Dâhil KİT Yatırımlarının GSYH'ye Oranı…….. 91

Şekil 4.2. 233 Sayılı KHK Kapsamındaki KİT'lerde Personel Maliyetleri Göstergesi……... 97

Şekil 5.1. KİT'lerde Performansa Dayalı Ücretlendirmede Performans – Ücret İlişkisi…….. 117

KUTULAR

Kutu 2.1. Genel Yatırım ve Finansman Programları ……..... 30

Kutu 4.1. Başarı Değerlendirmesi ve Ödül…….. 105

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	adı geçen eser
ark.	arkadaşları
A.Ş.	Anonim Şirket
Bkz.	Bakınız
BOTAŞ	Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş.
ÇAYKUR	Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü
DHMİ	Devlet Hava Meydanları İşletmesi
DMO	Devlet Malzeme Ofisi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
ESK	Et ve Süt Kurumu
EÜAŞ	Elektrik Üretim A.Ş.
GSYH	Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla
İDT	İktisadi Devlet Teşekkülü
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KIYEM	Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü
KİK	Kamu İktisadi Kuruluşu
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
MKEK	Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organisation for Economic Co-operation and Development)
OVP	Orta Vadeli Program
R.G.	Resmi Gazete
SASAC	Çin Devlet Konseyi Kamu Varlıkları Gözetim ve Yönetim Komisyonu (State-Owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council)
PTT	Posta ve Telgraf Teşkilatı A.Ş.
TCDD	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TDİ	Türkiye Denizcilik İşletmeleri
TEDAŞ	Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş.
TEİAŞ	Türkiye Elektrik İletişim A.Ş.

TEKEL	Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri Genel Müdürlüğü
TEMSAN	Türkiye Elektromekanik Sanayi Genel Müdürlüğü
TETAŞ	Türkiye Elektrik Ticaret ve Taahhüt A.Ş.
TİGEM	Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü
TKİ	Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu
TL	Türk Lirası
TMO	Toprak Mahsulleri Ofisi
TPAO	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
TŞFAŞ	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.
TTK	Türkiye Taşkömürü Kurumu
TÜDEMSAŞ	Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi A.Ş.
TÜLOMSAŞ	Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii A.Ş.
TÜVASAŞ	Türkiye Vagon Sanayii A.Ş.
vb.	ve benzeri
YPK	Yüksek Planlama Kurulu

GİRİŞ

Bir toplumun refah düzeyi o toplumda elde edilen gelirlere bağlıdır. Toplumu oluşturan bireylerin gelir düzeyi ne kadar düşük olursa toplumun refah düzeyi de o kadar düşük olacaktır. Ancak gelir dağılımının adaletsiz gerçekleştiği toplumlarda, ülke gelirinin yüksek olması, refah seviyesinin de yüksek olduğu anlamına gelmemektedir. Çünkü refah seviyesi, toplumun büyük kesiminin ortak refahının bir göstergesidir.

Kâr, faiz ve rant gibi gelir unsurlarının dışında bireylerin elde edecekleri gelirin başında ücret geliri gelmektedir. Toplumu oluşturan bireylerin büyük çoğunluğu, gerek fiziki gerek zihnî emeği karşılığında ücret geliri elde etmektedir. Nitekim arazi ve sermayenin sınırlılığı, ücretin bir toplumda çoğunluk tarafından elde edilen gelir unsuru olmasının temel sebebidir.

Ücret her ne kadar farklı mevzuatlara tabi olsa da hem kamu hem de özel sektörde istihdam edilen personelin emeklerinin karşılığı olarak verilmektedir.

KİT'lerin[1] (kamu iktisadi teşebbüsleri) bir yandan kamu kuruluşu diğer yandan da ticari işletme olması, KİT'lerde kamu sektörünün yanı sıra özel sektörde görülen personel statülerinin de bulunmasına yol açmıştır. KİT'lerde 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi personelle birlikte 399 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname (399 sayılı KHK) ve 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerine tabi personel de bulunmaktadır.

KİT'lerde istihdam edilen bu farklı statüdeki personelin ücretlerinin belirlenmesinde, performansa dayalı ücretlendirme yerine genel kamu yönetiminde

[1] KİT'ler, İDT (İktisadi Devlet Teşekkülü) ile KİK'lerin (Kamu İktisadi Kuruluşu) ortak adı olarak nitelendirilmekte ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında KHK'de şu şekilde açıklanmaktadır:
İDT; sermayesinin tamamı Devlete ait, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan kamu iktisadi teşebbüsüdür.
KİK; sermayesinin tamamı Devlete ait olup tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan kamu iktisadi teşebbüsüdür.

uygulandığı gibi unvan ve pozisyona bağlı sabit ücret unsurları hâkimdir. Her ne kadar KİT'lerde sözleşmeli personel için 399 sayılı KHK uyarınca başarı ücreti verilse de başarının değerlendirilmesinde objektif kriterlerin belirlenememesi dolayısıyla bu ücret, genelde sabit bir ödeme kalemine dönüşmüştür. KİT'lerde İş Kanuna tabi personele, mevzuat gereği performansa dayalı ücret ödeme imkânı bulunsa da şimdiye kadar bu konuda ciddi bir uygulama bulunmamaktadır.

Ticari işletmelerin kârlılık, verimlilik gibi temel işletmecilik ilkelerine uygun faaliyette bulunmaları gerektiğinden KİT'ler de bu ilkeler paralelinde faaliyetlerini sürdürmek durumundadır. Nitekim yatırım ve finansman programlarına ilişkin kararnamelerde KİT'lerin tüm işletmecilik faaliyetlerinde verimliliği ve kârlılığı artıracak tedbirler alacağı hüküm altına alınmaktadır.

Bazı KİT'lerin KİK şeklinde yapılanmaları nedeniyle kârlılık ilkeleri doğrultusunda faaliyet göstermeleri beklenmese de bu işletmelerin en azından verimlilik ilkeleri doğrultusunda faaliyet göstermeleri gerekmektedir.

Bir işletmenin verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için işletme verimliliğinin en temel unsurlarından birisi olan personel verimliliğini sağlaması gerekmektedir. Personel verimliliğinin sağlanmasının koşullarından birisi ise performansı artırıcı ücret politikası uygulamaktır.

Personelin verimliliğini dolayısıyla performansını artırıcı ücret politikası olarak en dikkat çekici yöntem, performansa dayalı ücretlendirmedir. Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde, daha yüksek performans gösterdiğinde daha fazla ücret alabileceğini bilen personelin, performansını artırarak daha fazla ücret elde edebilmek için çabalarken verimliliğini artırması beklenmektedir.

Bu nedenle KİT'lerde personel verimliliğinin sağlanması için performansa dayalı ücretlendirme yöntemi öne çıkmaktadır. Bu itibarla çalışma, KİT'lerde farklı statüdeki personel için farklı uygulamaları içeren performansa dayalı ücretlendirme önerisi sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışma kapsamında literatür taraması, farklı ülke KİT'lerinde performansa dayalı ücret uygulamalarına ilişkin örneklerin incelenmesi, ücrete ilişkin ülkemiz

KİT'lerine uygulanan mevzuatın ve mevcut sistemin değerlendirilmesi yöntemleri izlenerek politika önerisi getirilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde ücret kavramının farklı açılardan tanımı yapılmakta, ücretin belirlenme kriterleri, ücretlendirme amaçları, ilkeleri, yöntemleri ve sistemleri açıklandıktan sonra ikinci bölümünde performans ve ücret arasındaki ilişki ile performans yönetimine değinilmekte, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme sistem ve yöntemleri açıklanmakta, performansa dayalı ücretlendirmeye ilişkin eleştiriler ve bunun karşılığında bu ücretlendirme yönteminin tercih edilme nedenleri üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, genel olarak yabancı ülkelerin kamu yönetimlerinde performansa dayalı ücret sisteminde ne aşamada olduklarına kısaca değinildikten sonra Çin, Güney Afrika Cumhuriyeti ve Finlandiya KİT'lerinde görülen performansa dayalı ücretlendirme sistemleriyle ilgili bilgi sunulmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde öncelikle Türkiye'de KİT'lerde istihdam edilen personel grupları ve bunlara ilişkin sayısal veriler kısaca değerlendirilmekte ve bu personel guruplarının ücretlerinin nasıl belirlendiği açıklanmaktadır. Daha sonra ise KİT'lerin performansa dayalı ücretlendirmedeki durumları ve bu ücretlendirme sistemine geçmeleri gerektiğine ilişkin gerekçeler sunulmakla birlikte böyle bir sistemde KİT'lerde yaşanabilecek sorunlara da değinilmektedir. Bu bölümde son olarak KİT'lerde uygulanabilecek performansa dayalı ücretlendirmeye ilişkin bir öneri getirilmektedir.

Her ne kadar performansa dayalı ücret sistemi her bir KİT için farklı bir şekilde kurgulanabilirse de çalışma kapsamında bir örnek olması açısından KİT'ler için genel hatlarıyla ortak bir performansa dayalı ücretlendirme sistemi önerilmektedir.

1. KAVRAMSAL AÇIDAN ÜCRET VE ÜCRETİN BELİRLENMESİ

1.1. Ücret Kavramı

1.1.1. Ücretin tanımı

Hem sosyal hem de ekonomik anlamı olan ücretin tanımı pek çok şekilde yapılabilmektedir. Genel olarak ücret, bir üretim faaliyetine bedensel ve/veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı, üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para şeklinde tanımlanabilir.[2]

Tarihsel gelişimine paralel olarak önceleri sadece bir maliyet unsuru olarak ele alınan ücret, zamanla ekonomi biliminin makro-ekonomik analizlerinde bir gelir unsuru olarak da tanımlanmaya başlanmıştır.[3]

Ülkemizde kamu sektöründe çalışanların istihdam karşılığı aldıkları bedel için ücret ile birlikte maaş kavramı da kullanılmaktadır. Aralarında kesin bir ayrım olmamakla birlikte farklı mevzuat ve literatürdeki kullanımları dikkate alarak maaş ve ücret kavramlarını şöyle açıklayabiliriz:

Maaş, kamu hizmetini görmek üzere belli bir kadroya atanmış memura yasada o kadro için öngörülmüş ve bulunulan dereceye göre kesinleşen miktarda peşin yapılan ödeme olarak tanımlanabilir. Ücret ise bir sözleşmeye dayanarak belirli süreyle geçerli olan, bir kadro karşılığı olmaksızın ve çalışma gerçekleştikten sonra yapılan ödeme olarak tanımlanabilir.

Ülkemizde kamu sektöründe hem memur hem de işçi istihdamı yapıldığı için maaş ve ücret kavramlarının her ikisi de uygulama alanı bulmaktadır. KİT'lerdeki istihdam yapısı da benzer şekildedir.[4]

Çalışma kapsamında hem maaş hem de ücret kavramları için ortak olarak ücret ifadesi kullanılacaktır. Nitekim performansa dayalı bir ücretlendirme sisteminde, ücretin en azından bir kısmının peşin bir ödeme olmayıp performansa

---

[2] DPT, 2000:6
[3] DPT, 2000:5
[4] Çalışmanın 4. bölümünde açıklanmaktadır.

göre belirlenmesi dolayısıyla performansa dayalı ücretlendirme önerisi çerçevesinde mevcut durumda maaş ödemelerinin de ücret kapsamında değerlendirilmesi uygun olacaktır.

Ekonomi çerçevesinden bakıldığında ücret, emek sahibine emeğinin karşılığı olarak ödenen bir faktör fiyatıdır. Böylece emek sahibi ekonomik bir değeri olan emeğinin karşılığını ücret olarak almaktadır.

Sosyal açıdan bakıldığında ise ücret insan kaynağına sağlanan (lojman, giyim ve yiyecek yardımı, ulaşım, kreş ve okul, burs, misafirhane, tatil kampı gibi) bazı ayni ücret olarak tanımlanabilecek imkânları da kapsamaktadır.[5] Çünkü parasal ödeme dışında emeğin karşılığı olarak sağlanan bu imkânlar da emek sahibine belli bir hayat standardına kavuşmada yardımcı olmakta ve kişinin daha sosyal bir yaşam sürmesini sağlamaktadır.

Ücret onu elde eden kimse açısından bu şekilde belirtilebilirken işverenler için bir maliyet unsurudur. Çünkü ücret, emeği karşılığında insan kaynağına ödenen parasal bir menfaattir ve bu da işverenin faaliyetini sürdürmek için yapmış olduğu giderlerinin başında gelen bir kalemdir.

Ücret aslında bir pakettir ve bu paketin başlıca bileşenleri; temel (kök) ücret, değişken ücret (performans ücreti), ek yararlar, sosyal yardımlar şeklinde sıralanabilir ve bu bileşenler kısaca şöyle açıklanabilir:[6]

- "Temel ücret, fiilen çalışılan ve çalışmaya hazır bulunulan zamana göre ödenmesi 'garanti edilmiş' olan ücret bileşenidir. 'Eşit işe eşit ücret' ilkesi uyarınca temel ücretlerin 'işin değeri'ne göre belirlenmesi gerekmektedir.
- Değişken ücret, iş görenlerin ölçülebilen performans ve katkılarına bağlı olarak değişkenlik gösteren bileşendir. 'Satış primi' değişken ücretin tipik bir örneğidir.

---

[5] Bilgin, 2004:89

[6] Acar, Ahmet C. "Ücret Yönetimi: Önemli Ama İhmal Edilen Bir Konu". *Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi Limited*. 8 Aralık 2012. <http://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/ucret-yonetimi-onemli-ama-ihmal-edilen-bir-konu/>

- Ek yararlar, temel ve değişken ücret dışındaki 'nakdî ve/veya ayni' ödemeleri içerir. Bunların 'işin ve iş görenin değeri'yle ilişkisi daha dolaylı ve zayıftır. Sosyal yardımlar ise iş görenin sosyal bakımdan korunması ve desteklenmesine yönelik aile, sağlık, çocuk, sigorta vb. yardımları içerir."

İşte bu bileşenlerden oluşacak toplam ücretin "işin ve iş görenin değerine" uygun olması; bunun için ise temel ücretlerin iş değerlemesine göre belirlenmesi ve temel ücret artışlarında farklılaştırmaya gidilmesi, iş görenlere performanslarına göre "değişken ücret" verilmesi gibi hususlar önem arz etmektedir.[7]

1.1.2. Ücretlendirme amaçları

Günümüzde sağlıklı bir ücret politikası, ekonomik kalkınma sürecinde üretimin daha yüksek bir düzeye çıkartılmasını ve ücret düzeyinin ekonominin bütününe zarar verecek düzeyde olmamasını gerektirmektedir. Ücret politikasının çalışanların ücretlerinin artırılmasını hedeflemesinin yanı sıra iktisadi refahı artırmak, elde edilen refah artışının adil dağılımına yardımcı olmak, emek hareketliliğini sağlamak gibi hedeflere de hizmet etmesi gereği üzerinde durulmaktadır. Kısaca ücret politikası, ücretlilerin hakkını korumalı ve yükseltmeli; ancak ekonomik ve toplumsal gerçekleri de göz önünde bulundurmalıdır.[8]

Ücretlendirmenin temel amacı, en uygun ücret sisteminin uygulanmasıyla çalışanların daha verimli olmasını sağlamak, böylece bireysel performansın yanı sıra kurumsal performansı da iyileştirmektir.

Buna göre bir kuruluşta ücretlendirme sisteminin amaçları genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Kuruluş içinde personel tarafından yapılan rutin işleri bunlardan sağlanan katma değerle karşılaştırmak suretiyle işlerin değerini hesaplamak ve çalışana ödemek,

---

[7] Acar, Ahmet C. "Ücret Yönetimi: Önemli Ama İhmal Edilen Bir Konu". *Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi Limited*. 8 Aralık 2012.
<http://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/ucret-yonetimi-onemli-ama-ihmal-edilen-bir-konu/>

[8] DPT, 2000:10

- Kuruluş içerisindeki nitelikli personeli elde tutmak ve kuruluş dışındaki nitelikli insanları kuruluşa çekebilmek,
- Üst düzey performansı ödüllendirerek personelin performansını artırmasını teşvik etmek,
- Personelin bireysel performansının kuruluş performansını artıracak doğrultuda geliştirilmesini sağlamak,
- Kuruluş genelinde adil ve dengeli bir ücret sistemi kurmak yoluyla iş barışını sağlamak,
- Kuruluştaki genel ücret sistemini, personelin tatmin düzeyi ile kuruluşun maliyeti arasında en optimal şekilde belirleyerek kuruluş için en yüksek faydayı sağlamak.

Ülkenin sosyal ve ekonomik yapısı üzerine etkileri dikkate alındığında ise iyi bir ücret politikası:[9]

- Ücret-fiyat yarışını önlemeli, enflasyona yol açmamalı,
- İşgücünün verimliliğini artırarak üretimi artırmalı, işgücünün mobilitesini ve dengeli dağılımını sağlamalı,
- Gelir dağılımı politikasının önemli araçlarından biri olarak adil gelir dağılımına yardımcı olmalıdır.

1.1.3. Ücretlendirme ilkeleri

Bir kuruluşun başarılı bir performans sergilemesi istihdam ettiği insan kaynağının başarılı olmasına bağlıdır. İnsan kaynağının başarılı olması ise emeğini verimli bir şekilde sunmasını gerektirmektedir. Emek verimliliği ise bu emeğin karşılığının alınıp alınmamasına göre farklılık gösterecektir. Emeğin karşılığı ücret olduğuna göre emek verimliliğinin sağlanması için ücretin doğru ve hakkaniyete uygun bir şekilde belirlenmesi, dolayısıyla iyi bir ücret sisteminin kurulması gerekmektedir.

İyi bir ücret sisteminin ise şu ilkelere uygun olarak hazırlanmış olması beklenmektedir:[10]

---

[9] DPT, 2000:9-10
[10] Tortop, 1992:108

- Ücret asgari geçim haddi esas alınarak personelin olağan ihtiyaçları için yeterli bir tutar olmalı,
- Ücret fiyat dalgalanmalarına göre değişebilmeli,
- Ücret insan kaynağının hayat seviyesini yükseltecek kadar tatminkâr olduğu gibi kuruluşun üretimdeki maliyetlerini aşırı derecede artırmayacak kadar ölçülü olacak şekilde iç dengeyi sağlayacak biçimde belirlenmeli,
- Kuruluş genelinde en düşük ücret ile en yüksek ücret alan personel arasındaki farkı niteleyen "ücret yelpazesi" çok açık olmamalı,
- Ücret, kuruluş ile piyasadaki ücretler arasında önemli bir fark olmayacak şekilde dış dengeyi sağlayacak biçimde belirlenmeli,
- Ücretlendirme, çok çalışma ya da zor şart ve zamanlarda çalışma gibi durumlarda ücrete eklemeler yapılmasını sağlayacak şekilde esnek olmalı,
- Ücretler iklim, mahrumiyet, pahalılık gibi unsurlar dikkate alınarak talep görmeyen bölgeler için farklılaştırılabilmeli,
- Ücret hesaplaması oldukça açık olmalı,
- Ücretlendirmede yapılan değişikliklerden personelin zamanında haberdar edilmesi sağlanmalıdır.

1.2. Ücretin Belirlenmesi

1.2.1. Ücretin belirlenme kriterleri

Ücretin tespitinde ve farklılaşmasında; emeğin somut şekli olan hizmetin ağırlığı, riski, önemi, sorumluluğu, sunulduğu şartlar ve gerektirdiği nitelikler gibi gerekçeler ileri sürülebilmekte ve bu gerekçelere bağlı olarak personele yapılacak ödemeler sosyal ihtiyaçlar da göz önüne alınarak beş ayrı türe ayrılabilmektedir:[11]

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

[11] Kestane, 2003:127-128

- İş ve hizmetin arz ettiği önem, sorumluluk, nitelik, güçlük, risk, içinde bulunduğu tabii ve coğrafi şartlar, kişide gerektirdiği özel nitelikler vb. sebeplerle yapılacak ödemeler,
- Olağanüstü gayret ve çalışma sonucu sağlanacak yarar, başarı, verimlilik vb. sebeplerle yapılacak takdir ve teşvik edici nitelikteki ödemeler,
- Herhangi bir hizmetin ve işin karşılığı olmamakla birlikte sosyal niteliği ağır basan sosyo-ekonomik amaçlı ödemeler."

Burada değinilen iş ve hizmet kavramlarının ayrımını yapmak önemlidir. İş, bir üretim/hizmet sistemindeki faktörlerin ortak hareket ederek görevlerini yerine getirmesidir. Hizmet ise bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak soyut ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. İş kapsamında yalnızca emeğin değil aynı zamanda emekle birlikte kullanılan diğer faktörlerin de önemi büyüktür. Hizmet sunumunda ise emeğin faydası, dolayısıyla performansı ön plana çıkmaktadır.

Ücretin bir faktör fiyatı olması nedeniyle arz ve talep de ücret üzerinde etkili olmaktadır. Ancak piyasanın ücret üzerindeki etkisi tamamen serbest gerçekleşmemektedir. Çünkü insanın en temel geçim kaynağı emeğinin karşılığı ücrettir. Bu en temel geçim kaynağının piyasa koşullarında çok düşük seviyede belirlenmesi, emek sahibini doğrudan olumsuz etkileyecektir. Bu durum ise insanın en doğal hakkı olan insani bir yaşam hakkının temin edilememesine neden olacaktır. Bu nedenle ücret genel olarak piyasa şartlarına göre belirlenmekle birlikte asgari ücret uygulamalarında görüldüğü gibi kamu otoritesi tarafından ücretin belli bir seviyenin altına inmesini engelleyen sistemler de bulunmaktadır.

1.2.1.1. Ücretin tek taraflı ya da pazarlıkla belirlenmesi

Kamu yönetiminde ücretler tek taraflı ya da pazarlıkla belirlenmektedir. Genel olarak tek taraflı belirleme, bütçe dengesini gözeteceği ve böylece bütçeye fazla bir yük getirmeyecek miktarda bir ücret artışı kabul edilmesini sağlaması nedeniyle faydalı bulunabilir. Ücretin pazarlıkla belirlenmesi ise emek sahiplerinin de temsilcileri aracılığıyla kendi emeklerinin karşılığı olan ücretin belirlenmesinde söz sahibi olmasını sağlaması açısından savunulabilir.

Kamu sektöründe işçi ücretleri toplu sözleşmelerle belirlenmektedir. İşçi ücretleri ve çalışma koşulları, işveren ile işçi sendikaları arasında yapılan görüşmeler sonucu toplu sözleşmelerle kararlaştırılmakta; sözleşme imzalanamaması durumunda ise Yüksek Hakem Kurulu kararıyla kesin hükme bağlanmaktadır. İşçi sendikaları gerek toplu sözleşme imzalanması aşamasında gerekse Yüksek Hakem Kurulunun işleyişinde oldukça etkin rol oynamaktadır. Böylece kamu işçilerinin ücretleri, ücretin pazarlıkla belirlenmesi usulüne oldukça yakın bir yöntemle belirlenebilmektedir.

Ülkemizde memur sendikalarına da ücret belirlemelerinde taraf olabilme imkânı sağlanmasıyla ücretlerin tek taraflı belirlenmesinden pazarlık yoluyla belirlenmesine doğru bir yöneliş olduğu söylenebilir. Ancak toplu sözleşme görüşmeleri sonrasında toplu sözleşme imzalanmaması durumunda ücretin Kamu Görevlileri Hakem Kurulu kararıyla belirlenmesi ve bu Kurulun oluşumunu düzenleyen Yönetmelikte[12] Kurul oluşumunda kamu yöneticilerine ağırlık verilmesi ve Kurulun başkanı ve öğretim üyelerinin Bakanlar Kurulunca seçilmesi dikkate alındığında bu belirleme yönteminin pazarlık yönetimine ne ölçüde uygun olduğu tartışmalıdır.

Bununla birlikte toplu sözleşme metninde taraflarca mutabık kalınamaması üzerine 29/05/2012 tarihli ve 2012/1 sayılı Kamu Görevlileri Hakem Kurulu Kararıyla; 657 sayılı Kanuna tabi memurlarla birlikte 399 sayılı KHK'nin eki (II) sayılı cetvele dâhil pozisyonlarda çalışan KİT'lerdeki sözleşmeli personel ile 399 sayılı KHK'nin kapsamı dışında kalan KİT ve bağlı ortaklıklarında (haklarında özelleştirme kararı alınanlar dâhil) çalışan sözleşmeli personelin 2012 ve 2013 yılına ilişkin ücret artışları belirlenmiştir.

1.2.1.2. Eşit işe eşit ücret

Eşit değerde olduğu saptanan işleri yapan personele eşit ücret ödenmesini öngören bu ücret belirleme yöntemindeki iş eşitliği mutlak eşitlik değil,

[12] Detaylı bilgi için bkz. 20/04/2012 tarihli ve 28270 sayılı Resmi Gazetede (R.G.) yayımlanarak yürürlüğe giren Toplu Sözleşme Görüşmelerinin Yapılma Usul ve Esasları İle Kamu Görevlileri Hakem Kurulu, Kamu Personeli Danışma Kurulu ve Kurum İdari Kurullarının Teşkili, Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmeliğin 10'uncu maddesi.

"eşdeğerlilik" olup bu yöntemde; hangi kurumda, yerde ve nitelikte olursa olsun öğrenim, bilgi, beceri, deneyim, bedensel ve zihinsel çaba, sorumluluk derecesi ve çalışma koşulları açısından birbirine denk ya da eşit değerde olduğu saptanan işleri başaranlara eşit ücretin ödenmesi esastır.[13]

Ülkemizde de 2011 yılında yürürlüğe giren 666 sayılı Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair KHK'yle eşit işe eşit ücret olarak lanse edilen ancak çalışma koşulları ve diğer nitelikler göz ardı edilerek eşit unvana eşit ücret denebilecek bir uygulamayla farklı kurumlarda çalışan benzer unvanların ücretleri eşitlenmiştir. Ayrıca söz konusu KHK'yle KİT'lerde memur statüsündeki bazı unvanların da 657 sayılı Kanuna tabi olarak çalışan aynı unvanlarla aynı ücreti alması düzenlenmiştir.

Eşitliğe ilişkin 4857 sayılı İş Kanunundan bir sonuç çıkarılacak olunursa söz konusu Kanunda aynı ve eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle ücret ayrımcılığı yapılamayacağına ilişkin düzenlemenin[14] yanı sıra iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri nedenlerle ayrım yapılamayacağı şeklindeki düzenlemeden,[15] açıkça sayılan bu nedenlerle ücret farklılığı yapılamayacağı, işe ilişkin farklılık olması durumunda ise iş ilişkisinde ve dolayısıyla ücrette farklılık oluşturulabileceği sonucuna varılmaktadır. Haliyle aynı işçi statüsüne sahip olmasına rağmen farklı işler yapan işçiler arasında farklı ücretler belirlenebilecektir. Buradan hareketle gerek genel devlet bünyesinde gerekse KİT'ler bünyesinde memur, sözleşmeli ya da işçi statüsündeki personelden aynı ya da benzer unvanlıların -yapılan işin niteliğine bakılmaksızın- aynı işi yaptıkları sonucu çıkarılamayacağına göre bu durum aynı ücreti almalarının gerekçesi olamaz. Nitekim ücret, yapılan işin karşılığı olduğuna göre bu ödemenin belirlenmesi de yapılan işin niteliğinin değerlendirilmesine göre olmalıdır.

---

[13] Kestane, 2003:128

[14] "Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz." (Madde 5/4)

[15] "İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz." (Madde 5/1)

1.2.1.3. Dış denge unsuru

Dış denge unsurunun esası, kamu kesiminde ödenen ücretlerin özel kesimde ödenen ücretlerle karşılaştırılması ve buna göre bir ücret belirlenmesidir.

Ancak dış denge unsurunun uygulamasında şu güçlükler bulunmaktadır:[16]

- Kamu hizmeti niteliğindeki işlerde fiyat saptamak oldukça güçtür.
- Belli bir iş için ödenen ücret, çeşitli yerlerde ve kuruluşlarda farklılık göstereceği için türlü işler ve hizmetler için piyasada ödenen ücretleri bilmek tek başına yeterli olmaz ve karşılaştırma yapmak için bir seçim yapmak gerekir ki bu noktada seçim konusunda kriter güçlüğü yaşanır.
- Bölgesel farklılıklar gibi ülkenin her bölgesindeki ücret ve hizmet şartlarının aynı olmaması, ücret karşılaştırmasını büyük ölçüde güçleştirmektedir.

Ülkemizde KİT'lerde personel ücretleri belirlenirken dış denge unsuru tam olarak uygulanıyor olmamakla birlikte YPK (Yüksek Planlama Kurulu), "kapsam dışı personel"[17] istihdam eden KİT'lerde bu personelin tavan ücretini belirlerken söz konusu KİT'in faaliyet göstermiş olduğu sektördeki personel ücretlerini de dikkate almaya çalışmaktadır. Bu durum YPK tarafından özellikle TPAO (Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı), BOTAŞ (Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş.) gibi enerji sektöründe faaliyet gösteren KİT'lerdeki kapsam dışı personelin tavan ücretlerinin diğer KİT'lerde olduğundan daha yüksek olarak belirlenmesinin en önemli gerekçesini oluşturmaktadır.[18]

1.2.1.4. İç denge unsuru

Kamu kesiminde çalışan personelin aldığı ücretlerin kendi aralarında karşılaştırılmak suretiyle denge gözetilmesi olarak tanımlanan iç denge unsuru; kamuda görülmekte olan işlerin tümünün aynı güçlük ve sorumluluk derecesinde olmaması, ücretlerde yapılacak farklılaşmaların iç dengeyi bozacak bir düzeye

---

[16] Kestane, 2003:128

[17] Kapsam dışı personel; bazı KİT'lerde İş Kanununa tabi olup toplu sözleşmeye tabi olmayan genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı gibi yönetici kademesindeki ve diğer bazı personeli nitelemek için kullanılmaktadır.

[18] Bkz. 31/12/2012 tarihli ve 2012/T-26 sayılı YPK Kararı

ulaşabilme ihtimali, kimi dönemlerde bir kısım personelin kazanılması ya da hizmette tutulması için özel ödünler verilmesi gibi gerekçelerle kamu kesimindeki ücretlerin kendi içinde karşılaştırılmasıdır.[19]

Ancak iç denge unsuru; personel ücretleri arasında karşılaştırma yapılırken personelin eğitimi ve niteliği, yaptığı işin niteliği ve zorluğu, çalışılan bölgenin tercih edilme durumu gibi farklılıkların dikkate alınarak tüm bu koşullar karşısında aynı durumdaki personelin aynı, farklı durumda olanların ise farklı ücretlendirmeye tabi tutulmasını gerektirmektedir.

666 sayılı KHK'yle işlerin güçlüğü ve sorumluluğu gibi kriterler göz ardı edilerek aynı işe aynı ücret yerine aynı unvana aynı ücret modelinin kabul edilmesi, Türk kamu yönetiminde ücret belirlemesinde iç denge unsurunun dikkate alınmadığının bir göstergesidir. Ancak bu durum KİT'lerde biraz daha esnekleştirilmiş ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde 2011 Yılında Uygulanacak Ücretlerin Tespitine İlişkin Tebliğ ekindeki 21/10/2011 tarihli ve 2011/T-20 sayılı YPK Kararında, KİT'lerde istihdam edilen sözleşmeli personelin temel ücret tavanları 5 grupta belirlenmiş ve söz konusu Kararın 6 ve 8'inci maddelerinde[20] bu tavan dâhilinde temel ücretlerde farklılaştırma yapma yetkisi KİT yönetim kurullarına verilmiştir. Böylece YPK aynı kuruluş içerisinde ya da diğer kuruluşlardaki benzer unvanlı personelin aynı ücreti alabilmesine ya da tam aksine çalışma koşulları ve benzeri farklılıklardan dolayı benzer unvanlılar arasında dahi ücret farklılığı yapılabilmesine imkân tanımıştır.

---

[19] Kestane, 2003:129

[20] Madde 6 – (1) Bu Karar kapsamındaki kuruluşlarda açıktan veya naklen atanan, eğitim düzeyi, görev yeri veya unvanı değişen veya kuruluş içinde aynı unvandakilere göre daha az ücret alan sözleşmeli ve kapsam dışı personelin ücretlerini, personelin unvanı, eğitim düzeyi, iş gerekleri, işyeri ve çalışma şartları dikkate alınarak en düşük ve en yüksek ücretler dâhilinde belirlemeye ilgili kuruluş yönetim kurulu yetkilidir.

Madde 8 – (1) Kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıklarında (özelleştirme kapsam ve programında olanlar dâhil) 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin eki (II) sayılı cetvele dâhil pozisyonlarda çalışan sözleşmeli personel ile Sümer Holding'de 527 sayılı KHK'nin 31'inci maddesine istinaden istihdam edilen sözleşmeli personelin ücretlerinde, sözleşmeli personelin dâhil olduğu gruba ait en düşük ve en yüksek temel ücret miktarları arasında kalınması kaydıyla, görevin niteliği ve önemi, görev yerinin özelliği, personelin eğitim düzeyi ve hizmet süresi, görevde yükselme yönetmeliğine göre bir üst unvan grubuna ait ücret düzeyi gibi hususlar ile kuruluşun hiyerarşik yapısı ve mali imkânları dikkate alınarak ayarlama yapmaya ilgili teşebbüs ve bağlı ortaklık yönetim kurulu yetkilidir.

1.2.1.5. Bölgesel farklılıklar

Farklı bölgelerde farklı çalışma koşullarının yanı sıra geçim şartlarının da farklı olması, ücretleri ulusal düzeyde aynı belirlenmesine rağmen çalıştıkları bölgeden dolayı çalışma koşulları ve harcama düzeyleri farklı olan çalışanlar için hoşnutsuzluklar ortaya çıkarabilmektedir.

Ülkemizde yerleşim yeri olarak tercih edilmeyen bazı bölgelerde istihdamı daha cazip hale getirmek için bölgesel farklılıklara göre ücret farklılığı oluşturmak amacıyla "ek tazminat", "olağanüstü hal bölge tazminatı" gibi uygulamalar yapıldığı görülmektedir. Ancak özellikle ek tazminatın bu amacından saptığı söylenebilir. Bölgesel bir farklılık oluşturmak yerine, bölgesel farklılığı gözetmeden pek çok unvana da ek tazminatın verilmesi ve ek tazminat almayan unvanların çoğuna da ek ödeme öngörülmesi, bu tazminatın teşvik amacını yerine getirme niteliğini kaybettiğini göstermektedir.

Ülkemizde genel kamu yönetiminde bölgesel farklılıkları gözeten bir ücret sistemi olduğunu söylemek zordur. Örneğin özel sektörde genellikle daha yüksek ücretlerin geçerli olduğu İstanbul gibi bir şehirde kamu personeli için genel olarak bir ücret farklılığı oluşturulmamıştır. Ancak KİT'lere bakıldığında bazı KİT'lerin bölgesel farklılıkları ücretlere yansıttığı görülmektedir. Her ne kadar bölgenin geçim düzeyi farklı olmasa da bölgenin daha zor çalışma şartlarına sahip olması ve personelin o bölgede daha az çalışmaya istekli olması gibi koşullar dikkate alınarak bölge tazminatları uygulanmaktadır. Örneğin, BOTAŞ'ta kapsam dışı personele taşrada daha fazla ücret belirlenmekte ayrıca kapsam içi işçi ve kapsam dışı personel olmak üzere tüm personele saha tazminatı ödenmektedir.

1.2.1.6. Hizmet süresi

Hizmet süresine göre kamu personelinin ücretinin artması yaygın bir uygulamadır. Genellikle kamu personelinin ücretleri çalıştıkları yıl arttıkça artmaktadır. Ülkemizde de kıdem esası uygulaması hizmet süresine göre ücretlendirmenin bir örneğidir.

KİT'lerde de hizmet süresinin ücrete olan etkisi kıdem esasıyla birlikte genel kamu yönetimiyle benzer şekilde işlemektedir. KİT'lerde 657 sayılı Kanuna, 399 sayılı KHK'ye ve kapsam dışı personel için kıdem esasına göre ücret artışı öngörülmektedir.

Bir işte uzmanlaşmanın o hizmet alanında başarının artmasına etkisi dikkate alındığında, hizmet süresi daha uzun olan bir personelin o işte daha çok uzmanlaştığı öngörüsüyle ücretin belirlenmesinde kıdemin de dikkate alınmasının makul bir yaklaşım olduğu değerlendirilmektedir.

1.2.1.7. Performans faktörü

Performans faktörü ücret belirlemede diğer yöntemlere göre daha yeni bir uygulama olmakla birlikte performansın doğru, ücretin de performansa uygun bir şekilde belirlenebilmesi koşuluyla diğer ücret belirleme yöntemlerinden daha tercih edilebilir bir yöntem olarak dikkat çekmektedir.

Geleneksel ücret yaklaşımında ücret esas olarak personeli işe alma, işte tutma ve personelin işteki motivasyonunu sağlama amaçlarına göre tasarlanmışken son yıllarda ücretin stratejik bakış açısıyla ele alınmasına, bireyselleşmesine yönelik eğilimler bulunmaktadır.[21]

Ücret sistemlerini stratejik hale getirmenin gerekliliğini bazı mevzuat değişikliklerinde de görmek mümkündür. Örneğin Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından yayımlanan Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelikte[22] banka faaliyetlerinin kapsamı ve yapısı ile stratejileri, uzun vadeli hedefleri ve risk yönetim yapılarıyla uyumlu, aşırı risk alımını önleyici ve etkin risk yönetimine katkı sağlayacak yazılı bir ücretlendirme politikası oluşturulması öngörülmektedir.

Ücret sistemlerini stratejik hale getirmek için kuruluşun hedefleri ile ücret sisteminin uyumlaştırılması ve örgütün diğer insan kaynağı uygulamalarının

---

[21] Demir, 2007: 51

[22] Detaylı bilgi için bkz. 09/06/2011 tarihli ve 27959 sayılı R.G.'de yayımlanarak yürürlüğe giren Yönetmelikle değiştirilen 01/11/2006 tarihli ve 26333 sayılı R.G.'de yayımlanarak yürürlüğe giren Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmeliğin 6'ncı maddesi.

bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle de ücretin değişken ve performans koşuluna bağlı olması gerektiği açıktır. Bu nedenle de ücrete ilişkin yeni yaklaşımlarda, ücret sistemi tasarımında ücretin performans koşuluna bağlı olan oranını yükseltmek önerilmektedir.[23]

Kamu hizmetlerinde genel olarak rekabetin olmaması, kamu yönetiminde performansa göre bir ücretlendirme yapmanın zorluğu olarak gösterilse de performans faktörünün yalnızca rekabet ilkesine dayanarak belirlenmemesi, diğer pek çok unsurun performans ölçümüne dayanak olarak alınabilmesi, kamu yönetiminde de performans faktörünün kullanılabilmesine olanak sağlamaktadır. KİT'ler, kamu hizmetlerinin yanı sıra rekabetçi birer işletme olmaları nedeniyle performans faktörünün uygulanmasına daha uygun kuruluşlar olarak değerlendirilmektedir.

Bunlarla birlikte performans faktörüne bağlı başarılı bir ücretlendirme yapılması, aynı işi yapan personele farklı ücret ödemenin kriterlerini objektif bir şekilde belirleyen, bu çalışmanın temel amacını ortaya koyan objektif kriterlere sahip, performansa dayalı ücretlendirmeye ilişkin sağlıklı bir modelin kurulmuş olmasına bağlıdır.

1.2.1.8. Diğer faktörler

Ücretin belirlenmesinde şimdiye kadar açıklanan kriterler dışında kalan bazı farklı kriterler de rol oynayabilmektedir.

Bir mesleğin prestijinin artması ya da azalması, çalışma koşullarındaki değişmeler, meslekler arasındaki risk farklılıkları, kişilerin boş zaman tercihlerindeki farklılıklar gibi mesleğin ücret dışı yönlerinde görülen değişmeler ve kişilerin bu ücret dışı etkileri değerlendirmelerindeki farklılıklar işgücünün meslekler arası dağılımının homojen olmasını engellemekte ve bu nedenle ücret farklılıklarına neden olabilmektedir. Aynı zamanda bir memur ile uzman doktor unvanını elde etme

[23] Demir, 2007:52-53

örneğindeki gibi çeşitli meslekleri edinme maliyetindeki farklılıklar dahi ücret belirleme kriterleri arasında sayılabilmektedir.[24]

1.2.2. Ücretlendirme yöntemleri

İyi bir ücret sisteminde yer alması gereken ilkeleri esas alan bir ücretlendirme yöntemi belirlenmesi önemlidir.

Ücretlendirme yöntemleri, işi ya da insan kaynağını esas alan ücretlendirme yöntemleri olarak ikiye ayrılabilir:[25]

İşi esas alan bir ücretlendirme yönteminde yapılacak olan, iş değerlemesidir. Eşit işe eşit ücret ilkesinin gerçekleşmesi için en uygun yöntem olan iş değerlemesiyle işin özelliklerine ilişkin iş analizi yapılarak işler; işin tehlikesi-tehlikesizliği, azlığı-çokluğu, kolaylığı-zorluğu, basitliği-karmaşıklığı, aynılığı ve değişkenliğine göre sınıflandırılarak diğer işlerle kıyaslanır ve buna göre bir ücret değeri belirlenir.

İnsan kaynağını esas alan yöntem ise insan kaynağının eğitim seviyesi, deneyimi, uzmanlığı, evli-bekar ya da genç-yaşlı olması gibi kişiye bağlı özelliklere göre ücret değerinin belirlenmesidir.

Her iki yöntemde de ücretin hesaplanmasında; ülkedeki enflasyon artış oranı, işsizlik oranı, serbest piyasadaki ücretler seviyesi ile devletin siyasal ve ekonomik yapısı ve işleyişi gibi dış etkenlerin yanı sıra kurum içindeki iş analizlerinin, bireysel performans sonuçlarının ve giderek kamu personeli için de önemini artıran toplu sözleşmelerin etkisi olmaktadır.[26]

Ücret hesaplanmasına etkisi olan bu unsurlar, ülkemiz kamu yönetimindeki personel ücretlerinin belirlenmesinde de dikkate alınmakta olup daha önce tek taraflı kararla belirlenen memur ücret artışlarının toplu sözleşmeyle belirlenmesi bunun bir örneğini teşkil etmektedir. KİT'lerde istihdam edilen sözleşmeli personelin ücret artışları 399 sayılı KHK uyarınca YPK kararlarıyla belirlenmekteyken 2012 yılı ücret

---

[24] Kestane, 2003:130
[25] Bilgin, 2004:90-91
[26] **a.g.e.**:91

artışlarının Kamu Görevlileri Hakem Kurulu Kararıyla belirlenmesi, KİT ücretlerinde de aynı usulün izlenmeye başlandığını göstermektedir.

1.2.3. Ücretlendirme sistemleri

Ücretlendirme sistemlerine ilişkin bu başlık altında yalnızca temel ücretlendirme sistemleri hakkında açıklamalarda bulunulacaktır. Bu çalışmanın konusuyla doğrudan ilgili olmadığı için genellikle üretime yönelik işletmeleri ilgilendiren daha detaylı ücretlendirme sistemlerine[27] burada değinilmeyecektir.

1.2.3.1. Performansa dayalı ücretlendirme

Performansa dayalı ücretlendirme sistemi, iyi bir şekilde uygulandığında adil ücret ilkesini sağlayan ve böylece günümüzde özel şirketlerin yanı sıra çoğu ülkede kamu yönetimleri tarafından uygulanmak istenen bir sistemdir. Pek çok OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı - Organisation for Economic Co-operation and Development) üyesi ülkede farklı şekillerde ve farklı seviyelerde de olsa performansa dayalı ücretlendirme sisteminin uygulanmaya çalışılması bunun bir göstergesidir.

Performansa dayalı ücretlendirme, yüksek performans gösterdiğinde performansının karşılığını alabileceğini ümit eden kişilerin daha yüksek bir performans için çaba göstereceği savına dayalı Vroom tarafından ileri sürülen "Beklenti Teorisi"ne dayandırılmaktadır.[28]

Performansa dayalı ücretlendirme sistemi, klasik anlamda "personelin özlük işlemleriyle ilgilenme" anlayışından çalışanları örgütün en değerli kaynağı olarak gören "insan kaynaklarının stratejik yönetimi" anlayışına doğru bir yönelişin göstergesidir. Çünkü çalışanların performansları ve motivasyonlarını artırmak

---

[27] Bu ücretlendirme sistemleri; doğrudan parça başı ücret sistemi, standart saat ücret sistemi, Halsey ücret sistemi, Rowan ücret sistemi, değişken paylı ücret sistemi, değişken parça başı ücret sistemi, Bedaux ücret sistemi, Gantt ücret sistemi, Emerson ücret sistemi, komisyona dayalı ücret sistemi, grup çalışmalarında akord sistemi, grup çalışmalarında prim sistemi, yüzde usulüne dayalı ücret sistemi, Scanlon ücret sistemi, öneri sistemi, satış değerine göre prim sistemi, kâr paylaşım sistemi, mali iştirak sistemi olarak belirtilebilir.

[28] Perry, James L. "Compensation, Merit Pay, and Motivation". p.121. 1995. 21 Kasım 2012. <http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/Compensation,%20Merit%20Pay,%20and%20Motivation_Perry_Pub%20Personnel%20Admin_1995.pdf>

amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulması, insan kaynakları yönetiminin en önemli konuları arasındadır.[29]

Bununla birlikte performansa dayalı ücretlendirmeye ilişkin bazı olumsuz görüşler bulunmaktadır. Bunlardan;

- Performansın motivasyon üzerindeki etkisi üzerine araştırma yapan Deci, performansa dayalı ücretlendirmenin bireyin doğasında olan motivasyonu azalttığını ve bireylerin en az çabayla ulaşabilecekleri ödülleri almalarına yol açacak metotlar geliştirdiğini,
- Kohn, kişilerin ücretleri kesildiğinde motivasyonlarını kaybettiklerini ancak ücretleri iki kat artırıldığında bunun çalışanların performanslarını artıracağı anlamına gelmediğini ve aynı zamanda bu sistemin uygulandığı işyerindeki takım ruhunun zedeleneceğini,
- Pearce, Stevenson ve Perry yaptıkları araştırma sonucunda ABD'de (Amerika Birleşik Devletleri) federal düzeydeki kamu yöneticilerine performansa göre ödeme yapılması sonrasında performansın artmadığını ve bu sonucun eyaletler ve yerel yönetimlerde de farklı olmadığını

savunmuş olmakla birlikte genellikle anketlere dayalı, kişisel gözlemler içeren ve tek bir zaman diliminde yapılan bu gibi çalışmaların sonuçlarının güvenilirliğinin tartışmalı olduğu değerlendirilmektedir.[30]

Nitekim bu çalışmaların aksine, performansa dayalı ücretlendirmenin olumlu etkilerine ilişkin ülke uygulamalarından çıkarılan şu sonuçlar örnek verilebilir:[31]

- Macaristan'da performansa dayalı ücretlendirme sisteminin uygulamaya koyulmasıyla birlikte kuruluşlarda güncelliğini yitirmiş ve düzensiz olan iş tanımlarının yenilenerek açık ve şeffaf hale getirildiği ve bu sistemin kamu hizmetlerinin etkili ve etkin bir devlet yapısının gelişmesi ve işlerlik göstermesi, profesyonel çalışma anlayışının geliştirilmesi, kurumsal

[29] Kestane, 2003:126
[30] Coşkun ve Dulkadiroğlu, 2009:86-87
[31] OECD, 2005: 79-80-112-129-157

kültürün değişiminin desteklenmesi amaçlarına ulaşmasına yardımcı olduğu,

- İsveç'te bireysel ücret belirleme modellerinin iyi yöneticilerin işe alınmasını ve elde tutulmasını sağladığı; ayrıca hükümet ve kurumlar arasında oluşturulan görev ayrımının ücret artışları ve bütçe tahsisleri, personel alım politikaları ve emek piyasası politikası, planlanmamış yeni faaliyetler ve kaynaklar arasındaki ayrımı sağlayarak bunlara ilişkin daha etkin kararların alınmasına yardımcı olduğu,
- Finlandiya'da işverenlerce performansa dayalı ücretlendirme sisteminin ve sonuca dayalı ödüllerin kurumsal gelişim, personel gelişimi ve eğitimi için yararlı bir araç olduğu, özellikle sonuca dayalı ödüllendirme sisteminin takım içerisindeki işbirliği üzerinde çok yararlı etkileri olduğu, istihdamı daha rekabetçi bir yapıya kavuşturduğu,
- Performansa dayalı ücretlendirmenin özellikle Danimarka, Finlandiya ve İsveç gibi ülkelerde daha dinamik, rekabetçi bir ücret yapısında daha iyi bir ücret elde edebileceklerini hisseden yenilikçi özelliklere sahip farklı tipte personelin ilgisini çektiği ve kamu hizmetlerinde istihdamı teşvik ederek iş çevrelerini pozitif etkilediği

değerlendirilmektedir.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin bu olumlu sonuçlarına ilişkin ülke örnekleri de dikkate alındığında, sistemin belirli kriterler doğrultusunda uygulanması durumunda başarıya ulaşabileceği söylenebilir. Örneğin performansın doğru ve objektif bir şekilde ölçülmediği, yönetimin performans sonuçlarını yansıtacak yeterli ücret farklılığı yapamadığı gibi durumlar personelin de kuruluştaki ücret belirlemedeki adalete ilişkin güvenini yitirmesine ve performanslarının olumsuz etkilenmesine neden olarak performansa dayalı ücretlendirme sisteminin olumlu sonuçlar vermesine engel olacaktır.

1.2.3.2. Çalışma süresine göre ücretlendirme

Çalışma süresine göre ücretlendirme iki farklı şekilde uygulanabilir:[32]

Bunlardan ilki, personelin kuruluşta işe girdiği günden bugüne kadar geçirdiği süreyi hesaba katan ve bu süreye göre bir ücretlendirme yapan modeldir. Uygulamada kıdeme göre ücretlendirme de denen bu modelde, yapılan işlerin sayısal ve niteliksel boyutu ile karşılaşılan güçlüklerin bir önceliği bulunmayıp kuruluşta daha önce istihdam edilen personel daha çok ücrete hak kazanmaktadır.

Kıdeme göre ücretlendirme, personelin çalışmış olduğu süre boyunca iş deneyiminin ve becerisinin artacağı, sürenin veya kıdemin artmasına karşın ücret artışı olmayan personelin çalışma isteğinin kaybolacağı varsayımına dayanmaktadır. Ancak bu ücretlendirme sisteminde verimlilik ve etkinlik ile bireysel performansların dikkate alınmaması, personelden beklenen verimliliğin sağlanamamasına yol açabilmektedir. Çünkü böyle bir sistemde personeli verimli çalışmaya sevk eden bir mekanizma bulunmamaktadır.

Çalışma süresine göre diğer ücretlendirme modeli ise ücretin işe ilişkin özellikler ve verimlilik dikkate alınmaksızın saat başı, gündelik, haftalık veya aylık şeklinde belirlendiği modeldir.

Bu modelde ücret miktarı önceden belirlenmiş olduğundan, personel çalışma süresine göre ne kadar ücret alacağını bilmekte ve bu ücret değişmemekte olup verimlilik ve bireysel performans ölçümü göz ardı edilmektedir.

1.2.3.3. İş miktarına göre ücretlendirme

Özellikle işçi ücretlerinin belirlenmesinde parça başına ücretlendirme diye de nitelendirilen bu sistemde ücret, yapılan iş miktarı arttıkça artmaktadır.

İş miktarına göre ücretlendirme için işin ölçülebilir olması şarttır. Ancak farklı işletmelerin farklı üretim sistemlerine sahip olması, bu işletmelerdeki personelin iş miktarına göre ücretlerinin karşılaştırılmasına olanak tanımamaktadır. Ayrıca iş miktarına göre ücretlendirme, aynı işyerinde üretim sistemlerinde

[32] Bilgin, 2004:93-94

değişiklik olması durumunda dahi bunun iş miktarındaki artış ya da azalışlara olan etkisini dikkate almayı gerektirmektedir.[33] Nitekim personelin birim saat başına daha fazla iş miktarı üretebileceği bir sistemden daha az üretim yapacağı bir sisteme geçiş personelin ücretini azaltmamalıdır.

Bu ücretlendirme sistemi performansa dayalı ücretlendirmeyi andırsa da işin yalnızca miktarıyla ilgilenmesi ve mutlaka ölçülebilir olmasının yanı sıra işin niteliği gibi unsurları göz ardı etmesi dolayısıyla performansa dayalı ücretlendirmeden farklılaşmaktadır. Bu ücretlendirme sisteminin üretime dayalı işletmeler ve hatta bu işletmelerin üretim kademelerindeki işçiler dışında uygulama imkânı bulunmamaktadır.

1.2.3.4. Beceriye göre ücretlendirme

İnsan kaynaklarının sahip oldukları nitelikleri dikkate alan beceriye göre ücretlendirme sistemine göre çalışanların kişisel yeteneklerinin yanı sıra uzmanlaştıkları alandaki becerilerine göre ücretlendirilmesi söz konusudur. Bu sistemin özü, kuruluşa değer katan becerilerin kazanılması ve kullanılmasının ödüllendirmesidir.

Sistem birey, takım ve kuruluş düzeyinde öğrenmeye olanak tanıyan çeşitli mekanizmaları içermektedir. Çalışanlar açısından içsel tatmin sağlayan öğrenme ve edinilen beceriler, parasal ve parasal olmayan ödüllerle desteklenerek bu içsel tatmin ve oluşan motivasyon dışsal bir güçle teşvik edilmektedir. Ancak her türlü öğrenme faaliyetinin finansal açıdan kuruluşa getireceği yük düşünüldüğünde, ücretlendirme kapsamına alınamayacağının çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesinin sağlanması son derece büyük önem taşımaktadır.[34] Burada kritik nokta çalışanın öğrenme sonrası artan bilgi ve beceri düzeyinin kuruluşun amaçlarını yerine getirmede önem arz etmesidir. Dolayısıyla kuruluş içerisindeki çalışma alanıyla hiçbir ilgisi olmayan bir öğrenme faaliyetinin ücretlendirilmesi söz konusu olmayacaktır.

---

[33] Isaac, Alfred. *Ücret Sistemleri.* p.53-55. 30 Aralık 2012. <http://www.iudergi.com/tr/index.php/sosyalsiyaset/article/viewFile/13168/12390>
[34] Kaymaz ve Sayılar, 2005:124

Bu ücretlendirme sisteminin kişisel yetenekleri artırma ve uzmanlaşmaya ilişkin özendirici etkisi yüksek olsa da personelin söz konusu özelliklerinin gerek kendi performansını gerekse kuruluşun performansını ne kadar artırdığına dair bir değerlendirmeye tabi tutulmaması ve dolayısıyla performansın ücretlere yansıtılamamasını, beceriye göre ücretlendirmenin en önemli eksik yönü olarak değerlendirmek mümkündür.

1.2.3.5. Özendirme amaçlı ücretlendirme

Ücreti önemli yapan şeylerin başında ücretin özendirici bir faktör olması gelmekte ve bu nedenle işveren ücreti yalnızca bir maliyet unsuru olarak görmemektedir. Çünkü ücret artışıyla üretilen mal ya da hizmette nicel ve nitel artış sağlayabileceğini düşünen işveren, çalışanın performansını artırmak için ücreti özendirici unsurlardan biri olarak kullanabilmektedir.

Özendirme amaçlı ücretlendirmeyle ortalama çalışma hızının artırılması ve böylece üretim maliyetlerinin düşürülmesi, çalışanların ve dolayısıyla kuruluş verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Bu amaçları gerçekleştirmek için özendirme amaçlı ücretlendirme sistemi, üstün performans gösterenleri ödüllendirme yöntemiyle çalışanların normal performanslarından daha iyi bir performans göstermeleri için çalışmaya isteklendirilmelerine imkân tanımaktadır.[35]

Bununla birlikte ücret artışının çalışanın performansını artırmada özendirici bir etki yapabilmesi ancak personelin hangi performansı karşılığında ücretinin ne şekilde arttığını bilmesiyle mümkündür. Bu nedenle özendirme amaçlı ücretlendirme yapılırken ücretle performans arasındaki ilişki olabildiğince net bir şekilde tanımlanmalı ve bu ilişki çalışanın da bilgisine sunulmalıdır.

[35] Altaylı, 2006:38

2. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME

2.1. Performans ve Ücret İlişkisi

OECD üyesi ülkelerde devletin ekonomideki rolüne ve kamu kuruluşlarının verimlilik ve etkililik açısından performanslarına ilişkin yaşanan tartışmalarda da görüldüğü üzere son yıllarda ulusal ekonomilerin pek çoğunda kamu yönetimlerine yönelik reform çalışmaları üzerine yoğunlaşılmaktadır.

Bu tartışmalar sonrasında kamu kuruşlarında gerçekleştirilmeye çalışılan performans yönetimi uygulamaları, kamu kurum ve kuruluşlarında rekabetçi bir ücret sistemi oluşturulmasını gündeme getirmiştir.

Ancak bu tür bir kamu performans yönetiminin kamu kesimindeki personel yönetim anlayışının doğasına uygun olmayacağı, kamu kesimindeki personel yönetiminin korumalı, güvenceli, üstün ve kendine özgü durumunun kaybolmasına neden olacağı iddiasında bulunanlar mevcuttur. Bu iddiaya argüman olarak ise kamuda performansa dayalı ücret sisteminin, kamu görevlisinin kamu hizmetini sadece emeğini sattığı bir iş olarak görüp genel kamu yararı yerine bireysel çıkarlarını gözeteceği, bu durumun ise memur kişiliği ile makam kişiliği arasındaki bağın tümüyle kopmasına neden olacağı belirtilmektedir.[36]

Ancak bu görüşe, kamuda performans ve ücret ilişkisinin kurulması gerektiğine ilişkin şu görüşle itiraz edilebilir: Kamu çalışanı da neticede bir emek sahibidir ve ücret yalnız özel sektör çalışanı için değil, kamu çalışanı için de başarı elde etme duygusunun bir aracı olarak görülebilir. Örneğin, bir memurun performansı doğrultusunda ücreti arttığında, memur bu artışı, çabalarının fark edilmesi olarak görebilir ve işinde başarılı olup bunun karşılığını aldığı düşüncesiyle işinde daha da gayretli çalışmaya motive olabilir. Böylece elde edebileceği ücret gelirini artırmak için daha fazla performans artışı gösterebilir. Bu performans artışı, ücretinin artacak olması dolayısıyla yalnızca memurun bireysel çıkarı anlamına gelmemektedir. Memurun yapmış olduğu iş nihai olarak kamu hizmeti olduğuna göre performansının artması aynı zamanda kamu hizmetinin de nitelik ve/veya niceliğinin

[36] Güler, 2003:27

artması demektir. Performansa dayalı ücretlendirme sistemi kurgulanırken memurun yapmış olduğu işin niceliği yanında niteliğinin de ölçümünü yapacak kıstaslara yer verilmesi, bu değerlendirmeyi yapmayı kolaylaştıracaktır. Böylece memurun performansı tam olarak ölçülebilir ve kuruluşa olan katkısı belirlenerek ücreti de bu katkıya göre tespit edilebilir.

Ülkemizde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla kamu kuruluşlarında performans kavramı gündeme gelmiş ve kuruluşların performans kriterleri ve hedefleri belirlemesi ve dönem sonlarında bunlara ilişkin gerçekleşmelerin gerekçeleriyle birlikte değerlendirilmesi hüküm altına alınmıştır. Böylece kamu kuruluşlarında kurumsal performans ilkeleri benimsenirken performans ve ücret ilişkisinin kurulabilmesi için bir alt yapı hazırlanmıştır.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik[37] ile kamu idarelerinde stratejik planlamaya geçiş takvimi yayımlanmış ve bu takvime göre kamu idareleri stratejik planlarını hazırlamışlardır. İdarelerin performans göstergelerine stratejik planlarda yer verilmiş ve stratejik planlarını hazırlamalarının ardından idareler ayrıca stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini gösteren performans programlarını da her yıl hazırlamaya başlamışlardır.

2.2. Performans Yönetimi

Bir işte gösterilen başarı derecesini ifade eden performans; belirli bir dönem içerisinde, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe ne ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel ifadesi olarak tanımlanabilir.

Bir kuruluşta performansın nasıl etkili bir şekilde idare edileceği sorusu ise performans yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır.

Kuruluşta insan kaynaklarının performansını yönetmek anlamında bir tanımını yapmak gerekirse performans yönetimi, kuruluşlarda görevi ne olursa olsun tüm çalışanların belirli iş ve görev tanımları çerçevesinde faaliyetlerini ne düzeyde

[37] Yönetmelikle stratejik planlarını hazırlamakla yükümlü idareler, stratejik planlarını Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına son gönderme tarihleri 2006, 2007, 2008 ve 2009 yılları olmak üzere 4 gruba ayrılmıştır.

gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi, yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, emeğinin fiyatlandırılması ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi olarak açıklanabilir.[38]

Performans yönetimi, çalışanları kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek kuruluşlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geribildirim, ödüllendirme amaçlarından oluşan sistematik bir yönetim aracı olarak da tanımlanabilir.[39]

Performans yönetimi anlayışında bir kuruluş yönetiminin görevleri şu şekilde özetlenebilir:[40]

- Kuruluşun ortak amacını, kuruluşu oluşturan en alt sistemlere kadar bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm kuruluş birim ve personeline yaymak ve benimsetmek,
- Kuruluş içerisinde hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak iletişimi gerçekleştirmek,
- Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla kuruluşun tümü için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak.

Yapılan performans ölçüm sonuçlarını dikkate alan bir performansa dayalı ücret sistemi kurmak ve sağlıklı bir şekilde yönetmek de kuruluş yönetiminin görevleri arasında belirtilebilir.

Kuruluşun hedefe odaklanması ve böylece amacına ulaşabilmesi için kuruluş performans yönetiminde daha önce belirlenmiş standartlara göre örgütsel ve kişisel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinin yapılması önemlidir.[41] Çünkü ancak bu yolla sorumluluklar objektif bir şekilde açıkça belirlenmekte ve bu sorumlulukların nasıl yerine getirileceği ortaya konmakta, sonrasında ise sonuçların

---

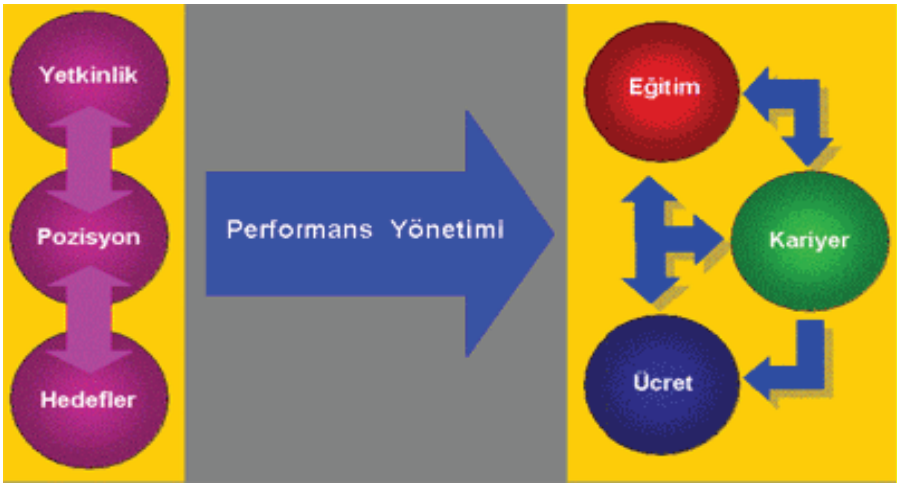
[38] Dönmez ve Ökmen, 2005:146
[39] Nohutçu ve ark., 2003:174
[40] Akal, 2005:75
[41] Balcı ve Kırılmaz. "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği: Sağlık Bakanlığından Döner Sermaye Gelirlerinden Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi". s.2. 27 Aralık 2012. <http://www.performans.saglik.gov.tr/content/files/yayinlar_yeni/performans_ve_kalite_uzerine_yazilar/sbpdeos.pdf>

değerlendirilmesi yapılmaktadır. Değerlendirme sonuçlarına göre belli yaptırımların uygulanması ise personel motivasyonunu artırmak suretiyle kuruluş performansını artırabilecektir.

Buradan yola çıkıldığında performans yönetimi için kuruluşta öncelikle insan kaynakları performansa dayalı olarak planlanmalı, daha sonrasında sırasıyla bu plan çerçevesinde performans izlenmeli, ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Nihayetinde gerçekleşen ve hedeflenen performans değerlerinin karşılaştırılması sonucunda personelin ücretlendirilmesi ve performans yönetimine ilişkin diğer kritik kararlar alınabilecektir.

Performans yönetiminde kuruluşun performans hedeflerinin belirlenmesi, etkin kaynak tahsisinin gerçekleştirilmesi ve yöneticilerin karar alma kapasitelerinin artırılması suretiyle performans ölçümünden elde edilen bilgiler kullanılmalıdır. Çünkü performans yönetimi; değişen sosyal, kültürel, teknolojik ve iktisadi şartlar çerçevesinde kuruluşun kendi konumunu güçlendirmesi amacıyla sürekli iyileştirmeyi esas alan döngüsel bir süreçtir.[42]

Şekil 2.1. Etkin Bir Performans Yönetimi Sisteminin Unsurları



Kaynak: Paksoy, 2006:39

[42] Köseoğlu, 2005:29

Ayrıca performans yönetiminde Şekil 2.1'den görüleceği üzere personel kendisinden beklenen çalışmalar doğrultusunda değerlendirilmekte ve böylece kariyer, eğitim ve ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları süreçlerine girdi sağlanmaktadır. Böylece kuruluş amaçları doğrultusunda mal ve hizmetlerin üretilmesini sağlayacak bir insan kaynağı oluşturularak başarılı bir kuruluş yönetimi gerçekleştirilebilmektedir.

Bununla birlikte insan kaynağının başarıyla yönetilmesi için çalışanların neyi, nasıl ve hangi zaman diliminde başarmak durumunda olduklarını bilmeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanların kendileri için belirlenen hedefleri gerçekleştirme oranları doğrultusunda gerçek kapasitelerinin ve uygun çalışma alanlarının ortaya çıkarılması sonucunda performansa dayalı bir yönetim uygulamasına geçiş daha kolay ve yönetimin başarı oranı da yüksek olacaktır.[43]

KİT'ler açısından bakıldığında ise performans yönetimi genel kamu yönetimine göre daha önemli ve KİT'ler için daha uygulanabilir bir süreçtir. Çünkü KİT'ler mal ve hizmet üretimi ve/veya satışı yaparak ticari faaliyetlerde bulunurlar. KİT'lerin kârlı bir işletme olabilmesi ve bunu sürdürebilmesi, kamu hizmeti ağır basan KİT'lerin ise kaliteli mal ve hizmetleri minimum maliyetlerle üretebilmesi ve/veya satabilmesi açısından performans yönetimi KİT'lerde çok daha önemle üzerinde durulması gereken bir konudur.

KİT'ler de dâhil olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarınca yönetilmesi gereken performans; kurumsal performans, takım performansı ve bireysel performans olmak üzere üç noktada odaklanmaktadır.

2.2.1. Kurumsal performans

Kurumsal performans, kurumların geçmiş etkinlik ve etkililiklerini göz önüne alarak stratejik planlarına göre mevcut durumlarının genel veya bölümsel olarak belirlenmiş hedeflere yakınlığını veya uzaklığını gösterir.[44]

---

[43] **a.g.e.**:14

[44] Erkan, T. Erman. "Süreç Yönetimi, Hedefler ve Performans Göstergeleri". 25-26 Kasım 2010. s.6. 10 Ocak 2013. <http://www.beyaznokta.org.tr/cms/images/surec-yonetimi-hedefler-ve-performans-gostergeleri.pdf>

Kurumsal performans yönetimiyle ise kuruluş için belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlayan bir yönetim mekanizması amaçlanmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için stratejik planlardaki öncelikler belirlenerek üst yönetimden alt birimlere kadar yayılır ve böylece söz konusu önceliklerin gerçekleşmesi sağlanır.

Kurumsal performans yönetiminde kuruluşta çalışan tüm personelin görevlerinin açıkça belirtilmesi suretiyle kuruluşta çalışan herkes sorumlulukları ölçüsünde hesap vermekle yükümlü tutulmakta ve böylece kuruluşta verimlilik artışı hedeflenmektedir.

Ülkemizde kamu kurumlarında kurumsal performans yönetiminin 5018 sayılı Kanunla gündeme geldiği söylenebilir. 5018 sayılı Kanunla kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanımı ön plana çıkmıştır. Bu ilkelerin uygulamaya koyulmasını sağlamak için stratejik planların ve performans programlarının hazırlanmasına ilişkin hükümlere yer verilmiştir.

5018 sayılı Kanunun 9'uncu maddesinde kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamakla yükümlü tutulmuşlardır.

5018 sayılı Kanunun 2'nci maddesi uyarınca söz konusu Kanun; merkezî yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin mali yönetim ve kontrolünü kapsamakla birlikte uluslararası anlaşmaların hükümleri saklı kalmak kaydıyla Avrupa Birliği fonları ile yurt içi ve yurt dışından kamu idarelerine sağlanan kaynakların kullanımı ve kontrolünü ihtiva ederken bazı maddeleri düzenleyici ve denetleyici kurumları da kapsamaktadır.

5018 sayılı Kanunun KİT'leri kapsamaması nedeniyle KİT'ler bu Kanun gereğince stratejik plan hazırlamakla yükümlü olmamakla birlikte Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespitine İlişkin 15/10/2007 tarihli ve 2007/12702 sayılı Kararnamenin

eki Kararın 25'inci maddesi[45] uyarınca stratejik plan hazırlamakla yükümlü tutulmuşlardır.

Kutu 2.1. Genel Yatırım ve Finansman Programları

Genel yatırım ve finansman programları 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında KHK'nin 29'uncu maddesinde düzenlenmiştir.

KİT'ler, yatırım ve işletme faaliyetlerini plan, program ve bütçelere dayalı olarak yürütürler. KİT'lerin yatırım ve finansman programlarının hazırlanma şekli Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu bakanlık tarafından Kalkınma Bakanlığının (Devlet Planlama Teşkilatı) ve Sayıştay'ın (Yüksek Denetleme Kurulu) görüşü alınarak tespit olunur ve YPK'nin onayına sunulur.

KİT'lerce hazırlanan genel yatırım ve finansman programı, takvim yılı başından itibaren en az yetmişbeş gün önce Bakanlar Kurulu'nca karara bağlanır.

KİT'lerin işletme bütçeleri, her hesap dönemi için yıllık genel yatırım ve finansman programındaki hedefler esas alınarak hazırlanır ve yönetim kurulunca onaylanır.

Söz konusu Karar uyarınca stratejik planını hazırlayan 15 KİT'in stratejik planı Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca[46] (Kalkınma Bakanlığınca) uygun bulunarak yayımlanmış olup stratejik planı yayımlanmamış KİT'ler[47] ile stratejik planının kapsadığı süre bitip yeniden plan hazırlaması gereken KİT'ler Kalkınma Bakanlığı görüşleri çerçevesinde stratejik plan çalışmalarını sürdürmektedirler.

Bu gelişmeler, performans yönetiminin bir ayağı olan kurumsal performans yönetimi uygulamaları için KİT'lerden çoğunun altyapılarının hazır duruma geldiğini, bir kısmının ise bu altyapının oluşmasında son aşamaya geldiğini göstermektedir.

---

[45] "(1) Kamu Teşebbüsleri 2009 - 2013 yılları arasını kapsayan 5 yıllık stratejik planlarını DPT Müsteşarlığınca hazırlanan Kılavuza uygun şekilde 15/07/2008 tarihine kadar hazırlayarak Hazine Müsteşarlığı, DPT Müsteşarlığı ve ilgisine göre Özelleştirme İdaresi Başkanlığına gönderirler. Söz konusu stratejik planlar hazırlanırken, Avrupa Birliğine üyelik kapsamında yapılan çalışmalar, Dokuzuncu Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program ve Hükümet Programı göz önünde bulundurulacaktır. Kuruluşlar yıllık programlarını hazırlarken stratejik planların ilgili yıllık dilimlerini dikkate alacaklardır.
(2) DPT Müsteşarlığı stratejik planları gözden geçirecek ve Hazine Müsteşarlığının olumlu görüşü üzerine teşebbüslere geri bildirimde bulunacaktır. Teşebbüsler stratejik planlarını DPT Müsteşarlığının görüşleri doğrultusunda yenileyerek nihai hale getireceklerdir."

[46] Bakanlar Kurulunun 03/06/2011 tarihinde kararlaştırdığı 641 sayılı Kalkınma Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK'yle DPT Müsteşarlığı Kalkınma Bakanlığı şeklinde yapılanmıştır. 15 KİT'e ait yayımlanmış stratejik planların tamamı DPT Müsteşarlığı döneminde uygun bulunmuştur.

[47] Stratejik planları hazırlanmamış olan KİT'ler; TİGEM (Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü), ESK (Et ve Süt Kurumu), TEMSAN (Türkiye Elektromekanik Sanayi Genel Müdürlüğü) ve TTK'dir (Türkiye Taş Kömürü Kurumu). Bu KİT'lerde yeniden yapılandırma çalışmalarının tamamlanması sonrasında stratejik planlar hazırlanacaktır.

2.2.2. Takım performansı

Takım performansında personelin bireysel performansı yerine belirli görevler için oluşturulan takımın performansına odaklanılmaktadır. Bu performans türü, kuruluşlarda gerek nitelikli bazı işler gerekse kolektif çalışma gerektiren işlerde personelin daha iyi bir dayanışma içerisinde bulunması gibi nedenlerle oluşturulan takım ve takım benzeri gruplara uygulanabilmektedir.

Bir kuruluşta yalnızca bireysel performansın ölçülmesi, kuruluş içerisindeki takım ruhunu ve dayanışmasını ortadan kaldırarak kuruluş performansının düşmesine yol açabilir. Bu itibarla kuruluşlarda bireysel performansın yanı sıra kurum ve takım performansının da ölçülmesi, kuruluşun özellikle personel dayanışmasını sağlayarak faaliyetlerinde daha verimli sonuçlar almasını sağlayabilecektir.

Takım performansının değerlendirilmesinde, bir takımın ya da birimin grup olarak performansının ortaya koyulabilmesi açısından temelde şu gibi kriterler dikkate alınabilir:

- Takım tarafından gerçekleştirilen faaliyet sonuçlarının takım için belirlenen hedefleri karşılama oranı,
- Takım faaliyetlerinin zamanında gerçekleştirilme oranı,
- Takımın gerçekleştirdiği faaliyetlerin, hedeflenen maliyetlerle karşılanma oranı.

Takım performansı yönetiminin KİT'lere uygulanabilirliği sorgulandığında, KİT'lerde takım performansı değerlendirmesi yapılmasına uygun pek çok çalışma gerçekleştirildiği görülmektedir. TİGEM'de tarım arazilerinin sulanması, TMO'da (Toprak Mahsulleri Ofisi) depolama kapasitesinin artırılması, ESK'de kombinaların modernizasyonu, ÇAYKUR'da (Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü) organik çay üretimi gibi projeler takım performansına gösterge oluşturabilecek çalışmalara örnektir. Bu itibarla KİT'lerde takım performansı yönetiminin kolaylıkla gerçekleştirilebileceği değerlendirilmektedir.

2.2.3. Bireysel performans

Kuruluşlarda personelin motivasyonunu olumlu etkileyip kişisel performansı ve bunun sonucunda da kuruluş performansını artırabilecek en önemli performans yönetimlerinden biri bireysel performans yönetimidir. Ancak bireysel performans yönetiminin kuruluşta olumlu etkiler doğurabilmesi için ilk ve en önemli koşul, objektif bir şekilde kurgulanmasıdır.

Bireysel performansa göre değerlendirme ile klasik performans yönetimi arasında en önemli farkın, bireysel performans değerlendirmesinde performans ölçütleri ile hedeflerin ölçülebilir olmasının gerektiği belirtilebilir.[48]

Bireysel performans değerlendirilmesinin en doğru ve adil bir biçimde yapılabilmesi için değerlendirme ölçütlerinin yapılan işe en uygun şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Ayrıca bu değerlendirme ölçütlerinin bireysel performansa göre ücretlendirme yapmaya imkân tanıyacak, ulusal ve uluslararası mevzuata aykırılık teşkil etmeyecek nitelikte olmalarına dikkat edilmelidir.

KİT'lere bakıldığında, tam olarak performansa dayalı ücretlendirme olarak değerlendirilemese de performansa göre bir ücret belirlemesi yapılmaya çalışılmıştır. Nitekim 399 sayılı KHK'nin 27'nci maddesinde[49] KİT'lerde çalışan sözleşmeli personelin ücret unsurları arasında başarı ücreti sayılmaktadır. Ancak başarı düzeylerine göre ödenmesi geren bu ücretin, KİT'lerde genel olarak performansa göre yapılan bir ödeme yerine standart bir ödeme hâlini aldığı görülmektedir. Bu örnek ise somut ölçütlere göre performans değerlendirmesi yapmanın önemini ortaya koymaktadır. Aksi durumda, somut ölçütler koyulmadan yapılacak değerlendirmelerin ne devamlı ne de objektif bir uygulama olacağı düşünülebilir.

---

[48] Bilgin, 2004:49

[49] "Sözleşmeli personelden sicil ve başarı değerlemesi sonucunda sicil ve başarıları (A) düzeyinde olanlara temel ücretlerinin % 8'i, (B) düzeyinde olanlara % 4'ü, (C) düzeyinde olanlara % 2'si oranında hesaplanacak miktarda ve 43 üncü maddedeki esaslara göre başarı ücreti ödenir."

Ayrıca 399 sayılı KHK'nin 35'inci maddesinde[50] personele ödül verilebilmesine ilişkin düzenleme, KİT'lerde sınırlı da olsa bireysel performansa göre ücretlendirmenin düzenlenmeye çalışıldığını ortaya koymaktadır. Bu sınırlı bir düzenlemedir. Zira hem bu ödülün verilebilme şartlarının hem de ödül miktarının ve ödüllendirilecek personel sayısının oldukça sınırlandırılmış olması, bu düzenlemenin etkinliğini de sınırlamaktadır. Ayrıca yine bu düzenleme de somut ölçütlere göre değil, aksine "başarı ücreti" uygulamasındaki gibi takdire dayalı bir değerlendirmeye bağlı ödemeyi öngörmektedir.

2.3. Performans Değerlendirme

Performans yönetimi uygulamasından sonra bu defa performans yönetiminin sağladığı bir fayda olarak farklı ülkeler, belirlenen politikaların gerçekten hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını değerlendirebilmek için değerlendirme kavramını gündeme getirmişlerdir.[51]

Performans değerlendirme, kuruluş bünyesinde gelecekteki kararlara ve işlemlere dayanak olmak üzere çalışmada gösterilen başarı ya da başarısızlığa periyodik ve biçimsel bir değer biçme işlemidir. Sistemli yönetim sürecinde temel aşamalardan biri olan performans değerlendirmede; amacın gerçekleşip gerçekleşmediği, gerçekleşmediyse bunun nedenleri ve gelecek için ne tür değişikliklere ve işlemlere gereksinim duyulduğu gibi sorulara yanıt aranmaktadır.[52] Böylece performans değerlendirme kuruluşta başarılı bir yönetim için önemli bir rol oynamaktadır.

2.3.1. İş değerlemesi

Performans ölçümleri sonuçlar, çıktılar ve/veya süreç göstergeleriyle ilgilenir ve daha detaylı yorumlara başvururken nedensellik ilişkilerinin gözden

---

[50] "Görevlerinde olağanüstü gayret göstermek suretiyle verimlilik veya karlılığı artıran veya teşebbüs ve bağlı ortaklığın faaliyetlerine yararlı buluş getiren veya büyük zararların doğmasını önlemede üstün gayret gösteren sözleşmeli personele genel müdürce bir aylık, genel müdürün teklifi üzerine yönetim kurulunca iki aylık sözleşme ücretini aşmamak üzere ödül verilebilir. Ancak bu şekilde bir takvim yılı içinde ödüllendirileceklerin sayısı teşebbüs ve bağlı ortaklıkların toplam sözleşmeli personel sayısının % 2'sinden fazla olamaz."

[51] Oral, 2005:37

[52] Canman, 1993:34

geçirilmesiyle ilgilenen değerlendirme, genellikle performansların artırılması için faaliyet ve programlarda değişiklik önerilerinde bulunur.[53]

İşte buradan yola çıkıldığında performansa dayalı ücret sisteminin başarısı için öncelikle başarılı bir performans değerlendirme yönetim sisteminin uygulanması koşulu, bu sistemin ücretle bağlantısının kurulması aşamasında ise önceden "eşit işe eşit ücret" ilkesine dayalı olarak gerçekleştirilmiş bir "iş değerleme sistemi"nin varlığı aranmalıdır.[54]

Ancak burada kastedilen eşitlik, yapılan işe göre bir eşitliktir. Yoksa eşit unvana eşit ücret değildir. Mesela ESK'de gıda mühendisi ve elektrik mühendislerinin "mühendis" olarak aynı kadro unvanında istihdam edilmesine rağmen yaptıkları işler ESK için eşit bir iş olmayabilir. Bu nedenle iş değerlemesi aşamasında bu ayrımın gözetilmesi gerekmektedir.

İş değerlemesi tanımı da bu ayrımı haklı kılacak niteliktedir. Çünkü iş değerlemesi, bir kuruluştaki işlerin birbirlerine oranla kuruluş açısından değerlerinin tespiti ve bu işlere verilecek ücretlerin tayini olarak tanımlanmaktadır.[55] Başka bir ifadeyle iş değerleme, bir kuruluşta mevcut işler arasında o kuruluş özelinde kabul edilen değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. İş değerlemesinde temel amaç, belli bir görev için verilmesi gereken doğru ücreti bulmak ve böylece kuruluşta eşit işe eşit ücret verilmesini sağlamaktır. Nitekim iş değerleme çalışmasıyla birçok faktörün etkisi de dikkate alınarak kurulan ücret modelinde, aynı önem ve güçlük derecesindeki işlerin aynı, farklı işlerin ise farklı ücrete bağlanması hedeflenmektedir.

İş değerlemesi ve sonrasında buna göre bir ücret belirlemede dikkate alınması gereken iki temel ilke, kişiler yerine işlerin değerlendirilmesi ve eşit işe eşit ücret verilmesidir.[56] Kuruluşta yapılan işlerin tümünün aynı derecede beceri, sorumluluk ya da gayret istememesi, iş değerlemesini gerekli kılmaktadır. İş değerlemesi, kuruluşta yapılan işleri birbirleriyle karşılaştırarak ve nispi değerlerini sistematik

---

[53] Oral, 2005:37
[54] DPT, 2000:50
[55] Doğuç, Ertuğrul. "İş Değerlendirmesi Nedir". *Madencilik.* Cilt IX. Sayı 4. s.20. 10 Ocak 2013. <http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/538.pdf>
[56] Yamak, 1999:146

biçimde belirleyerek bu farklılıkların ücrete yansımasında en temel dayanağı oluşturmaktadır.

İş değerlemesinin tüm bu özellikleri, iş değerlemesi çalışmasının ücretlendirme yöntemi veya ücret sistemlerinin oluşturulmasından daha önce yapılması gerekli bir çalışma olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3.1.1. İş değerleme çalışması

İşlerin kuruluş içinde taşıdıkları önem sırası olan iş hiyerarşisini verecek iş değerleme çalışmaları şu aşamalardan oluşmaktadır:[57]

- Hazırlık çalışmaları: Görevlilerin seçimi, yöntemin seçimi ve eğitim.
- İşlerin incelenmesi:
  - İş analizleri: Kuruluştaki performans standartlarının belirlenmesini ve iş değerlendirmesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmayı sağlayacaktır.
  - İş tanımları ve iş gerekleri ile ilgili belgelerin hazırlanması: İş tanımları işin organizasyon içindeki yerini ve önemini ortaya koyarken iş gerekleri belirli bir işi yerine getirmek için personelin sahip olması gereken yetenek ve becerileri ortaya koymaktadır.
  - İşlerin seçilen yönteme göre değerlemesi:
    - Faktörler ve alt faktörlerin belirlenmesi
    - İş değerleme faktör puan planının hazırlanması
    - Faktörlerin ağırlıklandırılması ve derecelendirilmesi
    - Hazırlanan "faktör puan planı"na göre "iş değerleme formları"nın hazırlanarak her kadro unvanı için değerleme yapılması ve toplam iş puanının elde edilmesi.

Bu iş değerleme faaliyetlerinden sonra, ücretlerin buradaki puanlamaya göre oluşan iş hiyerarşisine uygun bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

[57] DPT, 2000:51-52

2.3.1.2. İş değerleme sonuçlarına göre ücret sistemi kurulması

İş değerleme sonuçlarına dayalı bir ücret sisteminin kurulması için kuruluşlarda ücret düzeyi ve ücret yapısını oluşturarak personele ödenecek ücreti belirlemek amacına sahip "ücret yönetimi" süreci şu şekilde gerçekleştirilmelidir:[58]

Bir kuruluşta personele ödenen ücretin oluşturduğu sınır olan ücret düzeyinin belirlenebilmesi için yükselme politikalarının saptanması, ücret düzeyinin alt ve üst sınırları ile ücret derecelerinin belirlenmesi, bölgesel ücret sınırlarının ve mali kaynakların bilinmesi gerekir. Ayrıca ücret düzeyinin belirlenmesinde, yasalarla birlikte sosyal ve ekonomik yaşam koşulları da dikkate alınmalıdır.

Ücret yapısının kurulması, bir kuruluşta bir işe diğerine göre ne kadar ücret ödeneceğini belirleme çalışmasıdır. Bunun için ise iş değerleme ve işletme dışı ücret uygulamalarının incelenmesi gerekmektedir.

Ücret yapısının kurulmasında öncelikle iş değerlemesiyle elde edilen iş sırasına bakılır. Ücret yapısı geliştirilirken gruplama yapmak suretiyle aynı önem ve güçlükteki işler bir grupta toplanarak aynı gruptaki işlere tek bir ücret ya da ücret aralığı belirlenebilir.

İş gruplarının alt ve üst sınır puan değerlerinin belirlenmesinin ardından taban ve tavan ücret sınırlarının belirlenmesiyle "ücret aralıkları"[59] elde edilir.

Ücret aralıklarının hazırlanmasından sonra işletmede mevcut işlerin ve personelin bu aralıkların içindeki yerlerinin saptanması gerekmektedir. Bunun için her iş tek tek incelemeye alınır. Değerlenen iş, toplam puan değerinin eşiti olan ücret basamağına girer. Ayrıca her işin eski ücreti ile yeni yönteme göre hak edilen ücreti karşılaştırılır.

Ücret aralıklarının amacı, bireysel ücret farklılığına olanak verebilmektir. Bu nedenle her bir personelin bulunduğu ücret aralığının tabanından tavanına ne şekilde çıkacağı belirlenmelidir. İş değerlemeyle personelin temel ücreti belirlenirken (ücret

---

[58] **a.g.e.**:56-59

[59] Ücret aralıkları; alt ve üst sınırdaki puanların belli puan aralıklarına bölünmesi sonrasında her puan aralığı için taban ile tavan ücret arasında bir ücret aralığının belirlenmesini nitelemektedir.

aralığının genellikle yüzde 50'si), başarı ve kıdem değerlendirmeleriyle de temel ücretin yanı sıra personele verilecek başarı ve kıdem ücreti payları belirlenmiş olur.

İş değerleme çalışması sırasında personelin özellikleri hiç dikkate alınmazken başarı değerlendirmesinde işe katkısı, verimi ve etkenliği en iyi şekilde belirlenmeye çalışılır. Bu aşamada ücret aralıklarının iç yapısı önem kazanmaktadır. Bireysel ücret farklılığına olanak verebilmek için ücret aralıklarının iç yapısında; temel, başarı ve kıdem alanları oluşturulur.

İş değerleme çalışmasıyla aynı iş unvanındaki tüm personel kıdem ve başarı düzeylerine bakılmaksızın aynı temel ücreti alırlar. Böylece işler arasındaki ücret adaleti sağlanmış olur. Bu aşamaya kadar "yapılan iş" değerlendirilmiştir. Ücret adaletinin sağlanması, personel arasındaki huzursuzlukları giderebilir ancak personelin performansını artırmaya özendirilmesi için yeterli olmayabilir. Bunun için iş değerleme çalışmalarının performans değerlendirme çalışmalarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Böylece personelin kişisel yetenek ve başarıları değerlendirilerek performans ücretleri saptanır ve aynı işi yapan personel arasında performans düzeylerine bağlı olarak bir farklılaşma meydana getirilebilir.

2.3.1.3. İş değerlemesinden performans değerlendirmesine geçiş

Performans değerlendirmesi, iş değerlemesini izleyen bir süreçtir. Çünkü performans değerlendirmesi yapabilmek, iş değerlemesinde yapılan iş analizi çalışmaları ve gerekli standartların belirlenmesi sonucu mümkün olabilir. Böylece iş değerlemesinden performans değerlendirmesine bir geçiş söz konusu olmaktadır.

Birbirini takip eden bu süreçler nitelikleri itibariyle bazı farklılıklara da sahiptir. Performans değerlendirme çalışmalarını iş değerlemesinden ayıran iki önemli özellik vardır:[60]

- İş değerlemesi çalışmaları bir defa yapıldıktan sonra ancak spesifik bir iş alanının ortaya çıkması veya makro değişimler nedeniyle uzun aralıklarla yapılırken performans değerlendirme çalışmaları niteliği gereği daha sık yapılmaktadır.

[60] Bilgin, 2004:68

- İş değerlemede bir işin yapılış şekliyle ilgili olarak standart tanımlar bulunurken performans değerlendirme daha esnek tanımlamalara sahiptir.

Günümüzde kuruluşların faaliyetlerinde ve personelinin görev tanımlarındaki hızlı değişimler karşısında, değerlendirmelerin daha sık yapılması ve daha esnek olması beklenmektedir. Dolayısıyla iş değerlemesi sonrası bu özellikleri barındıran bir sistem olan performans değerlendirmesinin yapılması daha da önem kazanmaktadır.

2.3.2. Performans değerlendirme sistemi

Performans değerlendirme sisteminin amacı, bir kuruluşta istihdam edilen personelin belirli bir dönemde o kuruluştaki görevlerini yerine getirmedeki performansının ölçülüp değerlendirilmesidir. Kuruluşun verimliliğini ve etkinliğini artırarak performansını geliştirmesinin ancak o kuruluş bünyesinde istihdam edilen personelin performansının artmasına bağlı olduğu düşünüldüğünde performans değerlendirme sisteminin o kuruluş için ne kadar önemli bir sistem olduğu da ortaya çıkmaktadır.

Amir konumunda olan ya da diğer performans değerlendirmesinde bulunanlar, personelin performansını dönemsel olarak gözden geçirerek her bir çalışanın verilen görevleri oluşturulmuş standartlar ve hedeflere göre nasıl yerine getirdiğini değerlendirirler. Bu nedenle doğru bir performans değerlendirme sistemi, liyakata dayalı ücret sürecinin en önemli ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır.[61]

Performans değerlendirme sisteminin uygulandığı kuruluşlarda personele verilen hedefler sayesinde kuruluşların amaçlarına ulaşması kolaylaşacak ve hizmetlerin iyileştirilmesi ve emek verimliliğindeki artışlarla emek maliyetinin düşürülmesi söz konusu olacaktır. Bu sonuç ise hem iktisadi esaslara göre faaliyet gösteren İDT hem de daha çok sosyal faydayı gözeten KİK olmak üzere tüm KİT'lerin amaçlarını gerçekleştirmesinde en büyük yardımcı olacaktır.

Özellikle bireysel performanslardaki farklılıkların ücret sistemine yansıtılmasında karşılaşılan sorunlar, performans değerlendirme sonuçlarının

[61] Demir, 2007:159

personel ücretlerine yansıtılması üzerinde önemle durulması gerektiğini göstermektedir. Çünkü performans değerlendirmesinin objektif ve hakkaniyetli bir şekilde yapılmadığı durumlar; güvensizlik ortamının doğmasına, kuruluş yönetiminin saygınlığının azalmasına ve iş huzurunun bozulmasına neden olabilmektedir.

Karşılaşılabilecek bu gibi sorunları azaltmak için performans değerlendirmesi objektif bir şekilde, iş ve performansa uygun olarak yapılmalıdır. Doğrudan bir karşılaştırma yapılamasa dahi niteliği itibariyle daha zor işlerdeki başarı oranına daha yüksek bir puan verilmesi gibi hakkaniyete uygun bir değerlendirme yapılmaya çalışılmalıdır.

Personel değerlendirme sisteminin temeli performans standartları olup bu standartlar belli bir iş ya da hizmeti yerine getirmek üzere görevlendirilen kişinin ulaşması beklenen başarı ve etkinlik düzeyini gösteren ölçüt olarak tanımlanabilir. Performans standartlarının belirlenmesiyle çalışanlar, kendilerinden beklenen başarı düzeyinin ne olması gerektiğini önceden bilme, bu başarı düzeyine ulaşmak için yeteneklerini ve performanslarını iyileştirme ve geliştirme imkânını bulur; yönetim ise personelle ilgili kararlarını objektif bir esasa dayandırma, çalışanların potansiyel yeteneklerini öğrenme ve uygulanan performans yöntem ve tekniklerinin geçerliğini deneme fırsatını elde etme imkânını kazanır.[62]

Sayılabilir ya da ölçülebilir, somut sonuçlara dayalı işler için performans standartlarını belirlemek daha kolay olmasına karşın niteliksel boyutu önem kazanan işlerde bu standartların belirlenmesi oldukça zordur. Bununla birlikte niteliksel yönü ağır basan işlerle birlikte diğer işler için geçerli olabilecek tek tip bir standart belirlemek de son derece güçtür. Bu nedenlerle sağlıklı bir performans değerlendirme yapılabilmesi için her hizmet ve iş kategorisi için ayrı standartların geliştirilmesi gerekmektedir.

Performansa dayalı ücret modeli kurmak için hem kurumsal performansın hem takım performansının hem de bireysel performansın değerlendirilip buna göre performans ücretinin belirlenmesi, performansın farklı açılardan değerlendirilmesi ve böylece daha kapsayıcı bir değerlendirme yapılması açısından uygun olacaktır.

---

[62] Kestane, 2003:130

KİT'lerde böyle bir performansa dayalı ücret modeli tasarımına geçmeden önce performansın somut bir biçimde ölçülmesi açısından bu üç performans değerlendirme yöntemi arasında daha güç bir değerlendirme yöntemi olan bireysel performans değerlendirmesi konusunu biraz daha ayrıntılı olarak ele almak faydalı olacaktır.

2.3.2.1. Bireysel performans değerlendirme araç ve yöntemleri

Günümüze kadar bireysel performans değerlendirmesinin daha iyi yapılması amacına yönelik pek çok yöntem denenmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde tasarlanan KİT'lerde performansa dayalı ücret modelini daha iyi değerlendirebilmek için bu yöntemlere kısaca değinmek faydalı olacaktır.

Sıralama: İnsan kaynağının en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanması olan bu en klasik değerlendirme yöntemiyle personel arasında bir karşılaştırma yapılmaktadır. Ancak bu değerlendirme yöntemi insan kaynağını yalnızca çalışmakta olduğu kuruluş bünyesinde sıralamaya tabi tutmakta olup bu durum personelin performansını artırma gayretini yalnızca çalışma arkadaşlarının önüne geçmeyle sınırlandırmaktadır. Ayrıca sıralama yönteminde bir personel ister yüksek isterse çok az bir farkla o kuruluştaki en başarılı personel olsun söz konusu personele bu başarının boyutuna göre farklı bir değerlendirme yapılmamaktadır. Sıralama yönteminin bu özellikleri, insan kaynağının performansının kendi kapasitesinin altında kalmasına neden olabilmektedir. Bunlarla birlikte sıralama yapılırken sıralamada dikkate alınan başarı ölçütlerinin açıkça ortaya koyulamaması, bu performans değerlendirmesinin nesnel bir değerlendirme yöntemi olmaktan çok uzakta olduğunu göstermektedir.

Belli faktörlere göre değerlendirme: Grafik ölçüm yönetimi olarak da adlandırılabilen bu yöntemin uygulanabilmesi için öncelikle insan kaynağının başarılarının değerlendirileceği işin niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dakiklik ve girişimcilik gibi faktörler önceden en uygun şekilde belirlenmeli ve bu faktörlere uygun olacak puan ağırlıkları verilmelidir.[63] İnsan kaynağının bu faktörlere göre

[63] Bulut, Zeki Atıl. "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler". *Mevzuat Dergisi.* Yıl 7. Sayı 79. Temmuz 2004. 28 Aralık 2012.

değerlendirilmesi neticesinde almış olduğu puanların toplamı, performansını ortaya koyacaktır.

Bu yöntemin sakıncaları olarak değerlendirmeyi yapanlardan bazıları için çok iyi görülen bir performansın bazılarına göre yetersiz görülmesi şeklinde objektifliğin yakalanamaması ve değerlendirmeyi yapanların aşırılıklardan kaçınmak suretiyle ortalama bir yolu tercih ederek personel arasındaki farkın ortaya çıkmasına engel olması sayılabilir.[64]

Kompozisyon: Özellikle insan kaynaklarının seçiminde gündeme gelen kompozisyon değerlendirmesinde değerlendirmeye konu insan kaynağı hakkında amirleri, eski iş arkadaşları gibi söz konusu insan kaynağının niteliklerini değerlendirebilecek kimselerden kompozisyon metni şeklinde bir değerlendirme yapmaları istenir ve bu kimselerin insan kaynağının nitelikleri, üstün ve zayıf yönleri hakkındaki düşünceleri öğrenilerek bir değerlendirme yapılmış olur.[65] Subjektif değerlendirmelere fazlasıyla açık olan kompozisyon yöntemi özellikle değerlendirmeye konu insan kaynağıyla çok iyi ya da çok kötü ilişkileri bulunan eski iş arkadaşları, amirleri gibi kimselerin değerlendirmelerinin doğruluğu noktasında güvence vermekten yoksundur.

Kritik olaya göre değerlendirme: Kritik olayların meydana gelebileceği işlerde uygulanabilecek bir yöntem olan kritik olaya göre değerlendirme yönteminin özü, insan kaynağına sıradan görevler verildiğinde neyi nasıl yaptığıyla değil, bu insan kaynağının görevleri esnasında sıra dışı olaylarla karşılaşılması halinde ne tür bir tepki vereceğiyle ilgilenmektir.[66] Bir kuruluşta yalnızca bu değerlendirme yönteminin uygulanmasının performans değerlendirme için yeterli olamayacağı ancak kuruluşun yapısına uygun diğer değerlendirme yöntemleriyle birlikte bu yöntemin de uygulanması durumunda kuruluşta daha başarılı bir performans değerlendirme sistemi oluşturulacağı düşünülmektedir.

---

[64] **a.g.e.**
<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>
[65] Tortop, 1999:135
[66] Walker, 1980:207-208, Bilgin'den 2004:57

İş miktarına göre değerlendirme: Bu yöntemde, üretilen iş miktarının sayılabilir olması önemli olup personelin bireysel performansının değerlendirmesinde bu sayılabilir mal ya da hizmet üretimindeki performansının dikkate alınması söz konusudur. Niteliği itibarıyla kamu hizmetlerinde genellikle iş miktarına göre değerlendirmeye başvurulmadığı görülmektedir. Ancak ticari faaliyette bulunma özelliklerinden dolayı KİT'lerin özellikle mal ve hizmet üretimine ilişkin birimlerindeki personelin performansının değerlendirilmesinde uygulanabilir bir değerlendirme yöntemi olabileceği söylenebilir.

Kurum başarısındaki katkısına göre değerlendirme: Personelin kuruluşun başarısına olan katkısının değerlendirilmesidir. Bu yöntemde, kuruluşun yıllık değerlendirme raporlarında yer alan performans göstergesinde personelin ne kadarlık bir paya sahip olduğu değerlendirilmektedir.

KİT'lerde gerek stratejik planlardaki hedeflerin gerçekleşme oranı gerekse kârlılık artışı ve maliyet düşüşü gibi göstergeler kurum başarısı olarak dikkate alınabilir.

Yerinde inceleme ve gözlemleme yöntemiyle değerlendirme: Bu yöntemde personeli değerlendirmek için personelin performansını işbaşında izleyen uzmanlarca personelin en yakın amirine verilmek üzere bir form doldurulur. Böylece hem yöneticilerin değerlendirme formlarını doldurma külfeti ortadan kaldırılmakta hem de yöneticilerin kişisel önyargılarının değerlendirmeyi etkilemesi önlenmektedir.[67]

Ancak bu değerlendirme yönteminin somut kriterlere sahip olmaması ve yöneticinin olmasa dahi personeli işbaşında izleyen uzmanların önyargılarından etkilenebilmesi, söz konusu yönteme eleştiri olarak getirilebilir.

İkili değerlendirme: İkili değerlendirme aracının temel özelliği, personelin sadece en yakın amiri tarafından değil, ayrıca bir uzlaşı içerisinde insan kaynakları birimindeki uzmanlarca da değerlendirilmesidir.

---

[67] Canman, 1993:21

Ülkemizde sicil sisteminin bir parçası olan "sicil notu"[68] uygulaması ikili değerlendirmeye benzer bir sistemdi. 6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunla genel olarak kamu idarelerinde sicil sisteminin kaldırılması, bu değerlendirme aracının Türkiye'de başarılı olmadığı anlamına da gelmektedir. Nitekim bu sistem belli kriterlere göre yapılan bir personel değerlendirme aracı olmasına rağmen değerlendirmenin somut verilere göre yapılmaması nedeniyle performans değerlendirmesinde objektifliği sağlamaktan da uzak bir sistem olarak dikkat çekmekteydi.

Bununla birlikte KİT'lerde uygulanmakta olan sicil sistemi, KİT'lerin birer işletme olmalarına rağmen personel sistemi açısından genel kamu yönetiminden pek de ayrılmadığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Amaçlara göre değerlendirme: Amaçlara göre değerlendirme, birey veya takım bazında personelin kendi belirlediği hedeflere göre yine kendini değerlendiren bir anlayışa dayanmaktadır. Bu modern değerlendirme yönteminde, kurumsal hedeflere yönelik olmak üzere personelce belirlenen ve kendisince çok iyi bilinen hedeflere ulaşmak için çaba gösterip göstermediğine karar vermede personelin etkisi oldukça büyüktür. Bu yaklaşımla değerlendirilen personelin performans ölçütlerinin belirlenmesine katılımdan performans hedeflerinin birlikte saptanmasına ve değerleme görüşmesine katılmaya kadar giden bir katılım süreci söz konusudur. Böylece bu katılımcı süreç, amaçlara ulaşma bağlamında personelin güçlü ve zayıf yönlerinin tartışılması suretiyle personelin performansını geliştirmeye yardımcı olmaktadır.[69]

Böyle bir değerlendirmenin kamu işletmeleri olan KİT'lerde başarılı olması zordur. Bu değerlendirme yönteminin başarıyla gerçekleştirilmesi ancak hem çalışan sayısının az hem de çalışanların karar alma süreçlerinin çoğuna katılabildiği daha küçük işletmelerde mümkündür. KİT'lerin personel sayısının çokluğu ve

---

[68] 657 sayılı Kanunun mülga 113'üncü maddesi: "Sicil amirleri, belli zamanlarda düzenleyecekleri sicil raporlarında, memurların liyakat derecesini not esasına göre kıymetlendirerek tespit ederler."
[69] Roberts, 2003:92-93

personelinin büyük bir çoğunluğunun da karar alma süreçlerine etkisinin olmadığı düşünüldüğünde böyle bir performans değerlendirme yönteminin KİT'lerde başarıyla uygulanmasının oldukça güç olduğu söylenebilir.

Doğrudan indeks yöntemiyle değerlendirme: Bu yöntemde kullanılacak performans standartları işin niteliğine göre verimlilik, devamsızlık, işgücü devri gibi global nitelikte ve objektif kriterlere dayanmakta ve yalnızca yönetici ya da astla birlikte yönetici tarafından belirlenebilmektedir. Personelin işe devamı, işten ayrılma oranları gibi kriterler yöneticilerin değerlendirilmesinde birer değerlendirme kriteri olabilirken personel ise kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilebilmektedir.[70]

Özellikle personelin işe devamı ya da işten ayrılma oranları gibi personelden verim almaya ve personelin iş tatminini sağlayarak kuruluştaki personel sürekliliğini sağlamaya ilişkin göstergelerin KİT'lerdeki yöneticilerin performansının ölçülmesinde oldukça anlamlı olacağı düşünülmektedir.

Kendini değerlendirme: Kendi kendini değerlendirme, astların ve üstlerin bizzat kendilerini değerlendirmeleridir. Kendini değerlendirme, personelin kendi olumlu ve olumsuz yönlerini bilmesi açısından bireysel planlama yapmasını özendirmekle birlikte bu değerlendirme yönteminin performansa ilişkin verilere ve diğer bireyler tarafından değerlendirmelere zıt olma riski bulunmaktadır.[71]

Kendini değerlendirme yönteminde personelin objektif bir değerlendirme yapma ihtimalinin düşüklüğü bu yöntemi KİT'lerde uygulanabilir bir değerlendirme yöntemi olmaktan uzaklaştırmaktadır.

Merkezce değerlendirme: Bu değerlendirme aracında bireysel performansa ilişkin sadece gerçekleştirilmiş çalışmalar değil, aynı zamanda geleceğe ilişkin tahminlerde bulunan uzman bir değerlendirme merkezinin varlığı söz konusudur. İnsan kaynaklarının bireysel performans değerlendirmesi bu merkez tarafından yapılır. Buna göre merkezî değerlendirmede, işle ilgili boyutlara ve çok kaynaklı

---

[70] Fecerov, Rakif. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemler.* 4 Ocak 2013. <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/8/133.pdf>
[71] Bingöl, 2003:250-251

personel kayıtlarındaki bilgilere bakılarak personel hakkında geleceğe ilişkin bir değerlendirme yapılmış olur.[72]

Merkezce değerlendirme yöntemi KİT'lere uygulanabilir olmakla birlikte böyle bir sistemin işleyebilmesi için öncelikle mevcut durumda sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

Görüşme yoluyla değerlendirme: Bu yöntemde amirin ya da yöneticinin performansı değerlendirilecek olan personelle karşılıklı görüşerek ve tartışarak performansın değerlendirilmesi söz konusudur.

Böyle bir değerlendirme yöntemi eğer sağlıklı bir şekilde uygulanabilirse özellikle somut hedeflere sahip olmaları nedeniyle KİT'lerde başarılı olabilir. Yöneticilerin personelden beklentileri ile personelin yapabileceklerine ilişkin karşılıklı görüş paylaşımından sonra birlikte performans hedefi belirlenebilir. Belirlenen bu hedeflerin gerçekleştirilme başarısına göre yapılacak bir performans değerlendirme yöntemi ise personelden yüksek verim alınmasını sağlayabilir.

Ancak bu değerlendirme yöntemi için uzun bir süreye ihtiyaç olmasının yanı sıra değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılabilmesi için hem personelin hem de yöneticinin işlerin niteliği hakkında çok iyi bilgi sahibi olmasının ve yöneticinin değerlendirmede objektif davranmasının gerekliliği, görüşme yoluyla değerlendirmenin uygulamada istenen sonuçları verememesine neden olabilecektir.

360 derece (çoklu) değerlendirme: Çoklu bir değerlendirme aracı olan 360 derece değerlendirme yönteminde personelin performansı personelin iş arkadaşlarından, üstlerinden, astlarından, personelle iletişim halinde olan müşteriler gibi kuruluşun dış paydaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve kendisinden derlenen kişinin iş becerisi ve davranışsal özelliklerine ilişkin iş performansı bilgileri ışığında değerlendirilir. Bu değerlendirme yönteminde, puanlama yöntemiyle ya da sorulara verilen açıklayıcı yanıtlardan oluşan değerlendirme formları tercih edilebileceği gibi yeni 360 derece değerlendirme

[72] Thornton and Morris, 2001:57

yönteminde olduğu gibi tüm bu kimselerle karşılıklı konuşmayla ilgili personel hakkında değerlendirme yolu da tercih edilebilir.[73]

Bu değerlendirme yöntemini görüşme yoluyla değerlendirmeden ayıran en önemli fark, çoklu bir değerlendirme yöntemi olmasıdır. Nitekim görüşme yoluyla değerlendirmede amir ya da yönetici yalnızca astla görüşerek performans değerlendirmesi yaparken 360 derece değerlendirme yönteminde performans değerlendirmesi için personelle iletişimde olan pek çok kişiyle görüşme yapılmaktadır.

Ancak bu değerlendirme yönteminin başarısı için öncelikle genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup daha sonra 360 derece sistemini yavaş yavaş sisteme adapte ederek uygulamak gerekmektedir. Nitekim pek çok şirket bu yeni sistemi şirketin tamamında uygulamadan önce ilk olarak küçük çalışma grupları üzerinde denemektedir.[74]

Bu çoklu değerlendirme yönteminin subjektif değerlendirmelere açık olmasının yanı sıra özellikle KİT'lerin ticari faaliyetlerde bulunduğu göz önüne alındığında, hedef kitle tarafından yapılacak değerlendirmelerde yanıltıcı sonuçların ortaya çıkması riski sebebiyle KİT'lerde başarılı bir sonuç verme olasılığı düşük görünmektedir. Kaldı ki kuruluşun yapısına uygunluğu düşünülmeden yalnızca bir tercih olarak uygulanan 360 derece performans değerlendirme sisteminin, KİT'lerin yanı sıra diğer kuruluşlarda da başarılı sonuçlar vermesi oldukça iyimser bir öngörü olarak değerlendirilmektedir.

Paylaşılmış uyumlu hedeflere göre değerlendirme: Bu yöntemin amacı, kuruluşun vizyonu ve stratejileri doğrultusunda hedefler ve ölçütlerin belirlenmesiyle çalışanların kuruluşa sağladıkları katma değeri ölçmek ve bu ölçüm doğrultusunda çalışanları ödüllendirmektir. Bu nedenle önce çalışanların görev tanımları doğrultusunda oluşan sabit gelirleri, sonra hedeflere erişim ve performans değerlendirmesi sonucunda belirlenen değişken gelirleri hesaplanır.[75]

---

[73] Ludeman, Kate. "How to Conduct Self-Directed 360". *Training & Development.* 30 Aralık 2012. <http://www.questia.com/read/1G1-64059324/how-to-conduct-self-directed-360>
[74] Paksoy, 2006:39
[75] Bilgin, 2004:59

Kurumsal karne (scorecard) sistemi olarak adlandırılan bu yöntemin temelini, hedeflerin ve değerlendirmenin mali açıdan, hedef kitle açısından, kuruluş içi süreçler açısından ve geliştirme-öğrenme açısından yapılmasını öngören "dengeli kurumsal karne" (balanced scorecard) kuramı oluşturmaktadır.[76] Bu yöntemle kuruluş hedeflerinin üst yönetimden çalışanlara dek azalarak dağılması; böylece hedeflerin üst yönetimin sorumluluğunda kalmaması, her bir düzeydeki çalışanın hedeflere ulaşım için sorumluluk alması sağlanmış olmaktadır.

Böyle bir performans değerlendirme sistemi, KİT'lerin stratejik planlarında ortaya koyulan stratejik hedeflerin gerçekleşme oranlarını dikkate alarak kurum ve takım performanslarının değerlendirilmesinde uygulanabilir.

2.3.2.2. Değerlendirme sorunları

Performans değerlendirme sistemi kurmadan önce kuruluşlarca çözülmesi ve hazırlığı yapılması gereken performans değerlendirme sorunları şöyle sıralanabilir:[77]

- Değerlendirmeyi en iyi kimin veya kimlerin yapması gerektiği sorunu,
- Değerlendirmeye insan kaynağının kendisinin mi yoksa yaptığı iş miktarının mı ya da her ikisinin birden mi konu olacağı sorunu,
- Değerlendirmeye konu olanların karşılaştırmasının neye göre yapılacağı sorunu,
- Değerlendirmenin nesnelliğinin sağlanması sorunu,
- Değerlendirmede gereksiz esnekliğe yol açılması sorunu,
- Değerlendirme hatalarına düşülmesi sorunu,
- Değerlendirmenin insan kaynağına olumsuz etkisinin olması sorunu,
- Değerlendirme yapacak amirlerin başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri ast sayısı sorunu,
- Değerlendirmenin zamanlama sorunu,
- Değerlendirmenin ne sıklıkta yapılması gerektiği sorunudur.

Bu performans değerlendirme sorunlarına yol açan nedenler ise planlamanın zayıflığı, yetersiz iş analizi, iş tanımlarının azlığı, deneyim eksikliği, denenmiş ancak

[76] Kaplan and Norton, 2000:244
[77] Bilgin, 1997:51

başarılı olamamış değerlendirme araç ve yöntemlerinin kullanılması, değerlendiren amirlerin yetersizliği ve bu konuda amirlere eğitim verilmemesi, değerlendirilecek personelin buna henüz hazır hale getirilmemesi, konuyla ilgili bilgi ve doküman eksikliği ile geçmiş değerlendirme sonuçlarının kullanışsızlığı olabilmektedir.[78] Performans değerlendirmelerinin başarıya ulaşması için öncelikle bu eksikliklerin kuruluşça giderilmesi gerekmektedir. Böylelikle sağlıklı bir performans değerlendirme sistemine zemin hazırlanmış olacaktır.

2.3.2.3. Değerlendirme hataları

Özellikle bireysel performans değerlendirme sürecinde değerlendirme yapanlar gerek hakkında değerlendirme yapılan personele gerekse değerlendirme kıstaslarına ilişkin bazı hatalara düşebilmektedirler.

Bu hatalar genellikle kişilerin algı ve karar yanlışlıklarından oluşmaktadır. Bu ise temel olarak nesnel verilere dayanmayarak yapılan değerlendirmelerde ortaya çıkmaktadır. Bu hatalar aslında kuruluşlarda somut verilere dayanarak bir performans değerlendirmesi yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Sıkça karşılaşılan değerlendirme hatalarını sıralayarak bu hataları kısaca açıklamak faydalı olacaktır.

Halo etkisi (Baskın özellik): Hofstätter tarafından "halo etkisi" olarak nitelendirilen durum, iyi olarak algılanan birinin olumlu bir çerçevede değerlendirilmesi ve bütün iyi niteliklerin ona yüklenmesidir.[79] Personel değerlendirilmesinde personelin lehine bir sonuç doğuran halo etkisiyle personelin sadece iyi olduğu konularda değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır.

Bu tür bir hata, değerlendiricinin personelin bir alandaki veya konudaki çok olumlu bir özelliğinin etkisinde kalarak bunu söz konusu personelin tüm özelliklerine genellemesiyle meydana gelmektedir. Burada personelin çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalınarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısına düşülmektedir.[80]

---

[78] Thornton and Gruys, 2003:75-84
[79] Ateş, Şeref. "Siyasal İletişimde İmajlar". *İmaj.* Sayı 2. Haziran 2003. 3 Ocak 2013. <http://www.foreignpolicy.org.tr/arkaplan/haziran03/tr/aykonu.htm>
[80] Helvacı, 2002:161

Personelin görevlerini yerine getirmede başarısız olmasına karşın işine zamanında gelip gitmesi ve arandığında çalışma odasında bulunması gibi özelliklerinin öne çıkarak personel lehine bir değerlendirme yapılması, bu hataya örnek olarak gösterilebilir.

Ters halo etkisi: Halo etkisinin tersi olan ters halo etkisinde ise personel yalnızca olumsuz yönleriyle değerlendirilmekte, personelin bazı olumlu yönleri değerlendirmede göz önüne alınmamaktadır. Personelin işinde başarılı olmasına rağmen özel yaşamına ilişkin kötü alışkanlıklarının bu başarısının önüne geçmesi, ters halo etkisinin bir örneğidir.

Yakın zaman etkisi: Performans değerlendirmede karşılaşılabilecek bu hata, değerlendirmeyi yapacak kişinin personelin en son performansını göz önünde bulundurarak karar vermesi olarak tanımlanabilir. Bir yöneticinin personelin altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok birkaç hafta ya da bir ay önceki performansını daha iyi hatırlaması buna örnek olarak verilebilir.[81]

Böyle bir hatayla karşılaşma riskini azaltmak açısından değerlendirmeyi yapacak kişinin yıl boyunca personelin performansını kayıt etmesi faydalı olacaktır.

Hoşgörü etkisi: İsminden de anlaşılacağı üzere personele hak ettiğinden daha fazla puan verilmesidir. Halo etkisinde personelin olumsuz yönleri göz ardı edilirken burada bu yönler göz ardı edilmemekte ancak personelin tüm özellikleri dikkate alındığında, personele hak ettiği puandan daha fazla bir puan verilmesi söz konusu olmaktadır.

Memurlara uygulanmış olan sicil notu değerlendirmelerinde genellikle memur işinde başarılı olmasa bile geçer not verilmesi ya da başarıya oranla çok daha fazla puan verilmesi, hoşgörü etkisinin en dikkat çekici örneğidir.

Katılık etkisi: Hoşgörü etkisinin tersine, değerlendirmeyi yapan kimsenin bu değerlendirmeyi yaparken personele olumsuz bir ön yargıyla yaklaşması olarak tanımlanabilen katılık etkisinde genel olarak personele performansından daha az not verme hatasına düşülmektedir.

---

[81] **a.g.e.**:161

Personel ile amir arasında özel birtakım anlaşmazlıkların olması durumunda amirin kişisel ilişkiden etkilenip subjektif bir değerlendirme yapması, katılık etkisine örnek teşkil eder.

Hatta değerlendirme yapanın; çalışanların yaşı, cinsiyeti, dini ve ırkı gibi yapılan işle hiçbir bağlantısı olmayan özelliklerine göre farklı önyargıları sonucunda farklı değerlendirmede bulunması, katılık etkisinin en uç örnekleri olarak sıralanabilir.

Bu konuda Londra Metrosunda 1989-1992 yılları arasında uygulanan performans değerlendirmesine açılan dava dikkat çekici bir örnektir. Londra Metrosunda değerlendirmeye tabi tutulan müdürlerden siyahi olanlar, kendileri aleyhine dolaylı bir ayrımcılığa yol açtığı gerekçesiyle işvereni dava etmişler ve ırk ayrımı yaptığı gerekçesiyle Londra Metrosu yetkilileri 60 bin Sterlin tazminat ödemeye mahkum olmuşlardır.[82]

Toptancı yaklaşım etkisi: Personelin özelliklerine göre tek tek değerlendirilmeleri yerine, bütün personele ortalama bir not verme eğilimi olarak tanımlanan bu hata özellikle kendisine çok sayıda personelin bağlı olduğu amirlerin personeli tanımadan görev gereği değerlendirmede bulunduğu ya da personelden uzak bir ortamda bulunmalarına karşın amirlerin değerlendirme yapmak zorunda kaldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.[83]

Kamu kurumlarında uygulanmış olan sicil değerlendirmelerinde özellikle çok sayıda personel istihdam edilen genel müdürlüklerde, sicil amiri olan genel müdürlerce yapılan değerlendirmelerde bu hataya düşme olasılığının yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Benzetme etkisi: Amirlerin; yaşam öyküsü, benzer aile yapısı, aynı okuldan mezun olma gibi özellikleriyle kendisine benzeyen personeli değerlendirirken salt bu özellikleri dolayısıyla bu personele daha yüksek puan vermesidir.[84]

---

[82] The Open University. "Economics Explains Discrimination In The Labour Market". July 2011. 12 Ocak 2013. <http://www.open.edu/openlearn/money-management/money/economics/economics-explains-discrimination-the-labour-market/content-section-4>
[83] Beach, 1980:303: Bilgin'den 2004:65
[84] Bilgin, 2004:65

Kontrast hatası: Orta düzeyde performans gösterenlerin değerlendirildikleri sıralamaya göre puanlarının değişmesi, kontrast hatası olarak kabul edilmektedir. Bu hata sonucu; üstün performans gösterenlerin önce değerlendirilmesi durumunda orta düzeyde performans gösterenlere düşük puan verilmesi, düşük performans gösterenlerin önce değerlendirilmesi durumunda ise bu defa orta düzeyde performans gösterenlere yüksek puan verilmesi söz konusu olmaktadır.[85]

Kıyas hatası: Değerlendirme sırasında personelin diğer personelle kıyaslanması, bazı durumlarda kıyas hatasına yol açabilir. Personel arasındaki iş yükü, iş niteliği, çalışma koşulları gibi farklılıklar göz ardı edilerek yalnızca performansların karşılaştırılması kıyas hatasına neden olacaktır.

Ancak personelin kıyaslanması, her zaman bir değerlendirme hatası olarak kabul edilemez. Belki yapısı itibariyle performans karşılaştırmasına uygun olmayan kuruluşlar bulunsa da genel olarak kuruluşların çoğunda personelin performansının karşılaştırılması, en temel performans değerlendirme araçlarından olabilmektedir. Nitekim klasik değerlendirme araçlarından "sıralama", karşılaştırmaya dayalı bir değerlendirme aracıdır.

2.4. Performansa Dayalı Ücretlendirme

Ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan performansa dayalı ücretlendirme, performans yönetim sisteminin en önemli parçalarından biridir.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde ücret ile performans arasında doğru bir orantı kurulmaktadır. Ancak performansa dayalı ücretlendirmenin kendisinden beklenen sonuçları verebilmesi için bu orantının makul bir şekilde kurulması, sistemin kuruluşta etkin olarak uygulanması ve kuruluş çalışanları arasında performansın gereğine ve önemine ilişkin bir anlayışın oluşması sağlanmalıdır.

Genellikle performansa dayalı ücretlendirmede ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışanın performansının daha önce koyulmuş olan hedeflere göre

[85] Ünal, Ayşe. "İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi". s.5. 12 Ocak 2013. <.http://www.kamu-is.org.tr/pdf/542.pdf>

değerlendirilmesiyle belirlenir. Çünkü işle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda maaş ve ilave tediyeleri esnekleştirmek, performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur.[86] Ancak çalışanlara yapılan performansa dayalı bu ödemelerin kriterleri belirlenirken her bir çalışanın pozisyonu ve pozisyonun gerektirdiği görevler dikkate alınmalıdır.

Performansa dayalı ücretlendirmenin performansı olumlu olan personeli ücret artışıyla tatmin etmesi, olumsuz olanı ise performansını artırma yönünde teşvik etmesi beklenir. Performans ölçütlerinin doğru ve yeterli belirlenememesi, rekabetin çatışmaya dönüşmesi gibi olumsuz etkilerinin ortaya çıkmaması için ücretlendirme sisteminin doğru ve kuruluşa uygun bir şekilde tasarlanması gerekmektedir.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin çalışanı motive etmesi için şu hususlara dikkat edilmelidir:[87]

- Ücret ve performans arasındaki ilişki açık, anlaşılır ve dolaysız olmalı,
- Ücretle performans arasında kurulan ilişki çalışanlar tarafından tam ve doğru olarak algılanmalı ve böylece çalışanlar yüksek performansın daha yüksek maddi ödülleri getireceğine inandırılmalı,
- Ücretin performans üzerindeki özendirici etkisini azaltmamak için düşük performans puanı ile yüksek performans puanına verilen ödüller arasında yeterince fark oluşturulmalı,
- Çalışanın ücretle performans arasındaki ilişkiyi daha kolay kurması için performans değerlendirmesi ile ödülün verilmesi arasındaki süre uzun olmamalı,
- Performans karşılığı verilen ödülün çalışan tarafından önemli ve değerli olarak algılanması ve bireyin ihtiyaçlarının tatmininde bir araç niteliği taşıması sağlanmalıdır.

Ayrıca performansa dayalı ücretlendirme sistemi; objektif, ölçülebilir ve önemli olanı ölçen, çalışanlara performans değerlendirme sonuçlarının önemini kaybetmeden zamanında geri bildirimini sağlayan bir sistem olmalıdır.

---

[86] Kestane, 2003:127

[87] Ünal, Ayşe. "İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi". s.7. 12 Ocak 2013. <.http://www.kamu-is.org.tr/pdf/542.pdf>

Performansa dayalı ücretlendirmenin başarıyla sürdürülebilmesi için ücret;

- Kuruluş amaçlarına uygun bir şekilde belirlenmeli,
- Performansla doğru bir denge kurarak emeğin karşılığını tam olarak verebilmeli,
- Hem farklı seviyedeki yöneticiler hem de yöneticiler ile personel için farklı değerlendirmelere göre belirlenmeli,
- Performansa göre değişmekle birlikte sabit unsurlara da sahip olmalı,
- Aynı sektörde faaliyet gösteren diğer kuruluş personel ücretlerinden çok fazla farklı olmamalı,
- Daha fazla performans göstermeye teşvik edici olmalı,
- Personel arasında haksızlığa neden olmaması ve iş huzurunun bozulmaması için doğru performans kriterleri karşılığında belirlenmeli.

Performans ile ücret arasında ilişki kurmak isteyen kuruluşların uyguladığı sistemler üç farklı açıdan şu şekilde sınıflandırılabilir:[88]

- Performans ile ücret arasındaki ilişkinin bireysel performansa, takım (grup) performansına ve kurum (organizasyon) performansına göre ele alınması.
- Performans ölçümünde kullanılan yönteme uygun olarak satış, kârlılık, maliyet vb. sonuçlara yönelik kriterlerin ve sonuçlara somut olarak yansımasa da üstün gayretleri değerlendirebilen ölçümlerin kullanılması.
- Ücretin, başarılı çalışanların ödüllendirilmesine yönelik olarak ücret artış dönemlerinde ek ödemelerle artırılması.

Ücretin performansla ilişkilendirilmesinde ek ödemeler; prim, maaşta daha yüksek (oransal) artış, maaşta sınıflandırma, maaşta daha hızlı (zamansal) artış olarak dört farklı şekilde uygulanabilir.[89] Bu yöntemlerden hangisinin ya da hangilerinin birlikte uygulanacağı kuruluşun yapısına göre değişiklik gösterebilir.

Performansa dayalı ücretlendirmenin performansın ölçülüp değerlendirildiği ortama ve performans yönetimi alanlarına göre türleri olan kurumsal, takım ve

[88] DPT, 2000:39
[89] Kestane, 2003:143

bireysel performansa göre ücretlendirme yöntemlerini kısaca açıklamak faydalı olacaktır.

Kurumsal performansa göre ücretlendirme: Kurumsal performansa göre ücretlendirme, çalışanların hepsi için ortak bir unsur olan kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği yapmaya teşvik ederek çalışanların ve dolayısıyla kuruluşun performansını artırmayı amaçlayan bir ücretlendirmedir.

Bu ücretlendirme sisteminde, kuruluşun genel performansı arttıkça çalışanların da bu artıştan pay alması söz konusudur ve bu nedenle bireylerin gelirlerinin artması için kuruluş temel amaçları doğrultusunda çalışmaları gerekir.[90]

Avustralya kamu sektöründe uygulanan performansa dayalı ücretlendirme sistemi, kurumsal performansa göre ücretlendirmeye iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bu sistemde bireysel performans kurumsal performansla ilişkilendirilmekte, üst yönetim arasındaki iletişim güçlendirilmekte, hizmet içi eğitim gereksinimleri ortaya çıkarılmakta ve bu sistem hem performans artışlarının ücrete yansıtılmasında hem de düşük performansın nedeninin ortaya çıkartılmasında bir araç olarak kullanılmaktadır.[91]

Ülkemizde KİT'lere uygulanabilecek kurumsal performansa göre ücretlendirmede değerlendirme kriterleri olarak KİT stratejik planlarındaki hedeflerin gerçekleşme oranları ile satış, kârlılık ve maliyet gibi işletmeye ilişkin mali veriler dikkate alınabilir.

Takım (grup) performansına göre ücretlendirme: Geleneksel yönetim anlayışında, çalışanların bireysel performanslarına göre ücretlendirmeleri esas olmakla birlikte çağdaş yönetim uygulamaları bireylerin takım içerisinde gösterecekleri performansa göre ücretlendirilmesini de savunmaktadır.[92]

Bireylerin farklı kabiliyet ve tecrübelerinin bulunması, takım içinde farklı roller üstlenilerek başarının elde edilmesini sağlayabilmektedir. Bu sebeple takım

---

[90] Bilgin, 2004:93
[91] O'Donnel and O'Brien. "Performance-Based Pay In The Australian Public Service: Employee Perspectives". The University Of New South Wales. 17 Ocak 2013. <http://wwwdocs.fce.unsw.edu.au/orgmanagement/WorkingPapers/WP132.pdf>
[92] Sabuncuoğlu, 2000:219

içindeki görevlerini etkin kılan bireylerin takımı hedefine ulaştırma konusundaki katkıları önem arz etmektedir. Takım performansına göre ücretlendirmede, takımı oluşturan üyelerin bireysel performansları yerine takımın performansı ön plana çıkmaktadır. Böylece takım performansına göre ücretlendirmenin, çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlaması beklenmektedir.

Özellikle çalışanları doğrudan denetlemenin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ile işbirliğinin başarı açısından önemli olduğu kuruluşlarda bireysel performansa dayalı ücret yerine takım performansına dayalı ücret daha anlamlı olmaktadır.[93]

Ancak bu ücretlendirmede öncelikle takımın performansının ölçülebilir olması, ikinci olarak ise takım üyeleri arasında iş dağılımının adil olması gerekir.[94] Ayrıca takımın başarısı yalnızca kendi performansına bağlı olmadığı ve dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, diğer takımlarla kurulan işbirliği gibi etkenler takımın başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebildiği için takım performansının değerlendirilmesinde bu hususların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.[95]

KİT'lerde takım performansına göre ücretlendirmede birim olarak daireler ele alınabilir. Her bir daire kendi görev alanındaki faaliyetlerin yapılmasında gösterdiği performansa göre bir değerlendirmeye tabi tutulabilir. Örneğin, kuruluşun satış payının artması, pazarlama ve satış dairesinin performans göstergesi olarak dikkate alınabilir. KİT'lerde takım performansının uygulandığı durumlarda dairelerin kendi görev alanlarındaki göstergelere göre değerlendirilmesiyle birimler arasında bir çekişmenin de önüne geçilmiş olacaktır.

Bireysel performansa göre ücretlendirme: Bireysel performansa göre ücretlendirme sistemi, bireylerin tek tek performanslarını artırmalarıyla kurum performansının artacağı varsayımına dayanmaktadır. Bu performans artışının

---

[93] Ünal, Ayşe. "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme". *Kamu-İş.* Cilt 7. Sayı 1/2002. 23 Aralık 2012. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/713.pdf>
[94] Bilgin, 2004:93
[95] Sabuncuoğlu, 2000:181

sağlanması için bireysel performans ile ücret arasında doğru orantı kurularak ücretler belirlenmekte ve artırılmaktadır.

Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmekle birlikte gelecekteki performansın artırılması amaçlanmaktadır. Bu itibarla bireysel performansa göre ücretlendirmeyle yüksek performansın ödüllendirilmesinin yanı sıra bu performansın sürdürülmesinin teşviki de söz konusudur.[96]

Bireysel performansa göre ücretlendirmenin önemi, böyle bir ücretlendirmenin olmadığı durumda ortaya çıkmaktadır. Çünkü bireysel performansa göre ücretlendirmenin uygulanmadığı bir kuruluşta verimli çalışanla verimsiz çalışan personelin aynı ücreti alması, verimli çalışan personelin motivasyonunu düşürerek performansının azalmasına ve neticede kuruluş performansının düşmesine neden olabilmektedir.

Amerikan Personel Yönetimi Ofisi tarafından hazırlanan ve performansa göre ücret sisteminin özel sektörde başarıyla uygulanmakta olduğunun, bu nedenle kamu kuruluşlarının artık performansın önemini öğrenmeleri gerektiğinin belirtildiği rapor da bireysel performansa göre ücretlendirmenin önemini ortaya koymaktadır.[97]

2.5. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine İlişkin Görüş ve Değerlendirmeler

2.5.1. Performansa dayalı ücretlendirme sistemine ilişkin eleştiriler

Performansa dayalı ücretlendirmeye genel olarak şu gibi eleştiriler getirilebilmektedir:[98]

- Değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hataları ve kullanılan değerleme yöntemlerinin yetersizliği gibi sorunlardan dolayı performansın sağlıklı bir biçimde ölçülmesinin güçlüğü,

---

[96] Ünal, Ayşe. "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme". *Kamu-İş.* Cilt 7. Sayı 1/2002. 23 Aralık 2012. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/713.pdf>
[97] Riser, 2002:318
[98] Kestane, 2003:136-138

- Çalışanlarca performansın adil, rasyonel ve objektif bir biçimde belirlenmesi konusunda güvensizlik oluşması durumunda sistemin başarı şansının oldukça düşmesi,
- Ücretin yalnızca performans kaynaklı belirlenmediği, en azından bir bölümünün performans dışı (sabit ücret, kıdem ücreti, vb.) unsurlardan oluştuğu bir sistemde performanstaki artışın doğrudan ücrete yansıtılamaması,
- Birbirleriyle rekabet eden çalışanlar arasında anlaşmazlıkların çıkması durumunda özellikle ekip çalışmasını gerektiren işlerde uyum, hız ve verimliliğin olumsuz etkilenmesi,
- Uygulamanın sağlıklı işleyebilmesi için yapılması zorunlu olan "iş analizi" ve "norm kadro" çalışmaları ile sürekli uygulanması gerekli "performans ölçümü" gibi süreçlerin maliyetleri artırması,
- Yöneticilerin personeli değerlendirme puanları üzerinde önemli bir role sahip olması durumunda çalışanların yöneticilere subjektif değerlendirme yapma konusunda baskılar kurması,
- Performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı gruplarda farklı ücret alan kişiler arasında oluşan aşırı rekabetin işbölümü ve yardımlaşmaya engel olması.

Ayrıca performansa dayalı ücretlendirmenin motivasyon kaybına neden olabileceğine dair görüşler de bulunmaktadır. Bu görüşlere göre performansın çok yakından izlenmesi ve denetlenmesi çalışanlarda olumsuz izlenimler uyandırmakta ve bu da motivasyonu düşürebilmektedir. Çalışanların performans kriterlerine odaklanarak üretkenliklerini ve inisiyatif kullanma yeteneklerini kaybettiklerine dair değerlendirmeleri araştırmak için yapılan bazı çalışmalara ilişkin sonuçlardan performansa dayalı ücretlendirme sisteminin nitelik ve yetkinlik düzeyi düşük çalışanlara uygulandığında onları motive ettiği ve performanslarını artırdığı ancak nitelik ve yetkinlik düzeyi yüksek olan çalışanlara uygulandığında, motivasyonu ve dolayısıyla da performansı düşürdüğü değerlendirilmeleri yapılmaktadır.[99]

[99] İncir, 2000:5

"Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin tercih edilme nedenleri" başlığı altında ele alınan sistemin nasıl fayda sağlayacağı hususları, performansa dayalı ücretlendirme sistemine getirilen bu eleştirilere birer yanıt niteliği taşımaktadır.

2.5.2. Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin tercih edilme nedenleri

Gerek özel sektörde gerekse kamu kuruluşlarında performansa göre ücret belirlenmesi sonrasında iş verimliliği açısından alınan olumlu sonuçlar, performansa dayalı ücretlendirme sistemine olumlu yaklaşılmasının ve bu sistemin tercih edilmesinin en önemli nedenini oluşturmaktadır.

Performansa dayalı ücretlendirmeyle beklenen pozitif etkiler genel olarak şu şekilde belirtilebilir:[100]

- Birey/takım performansını geliştirmesi (Daha verimli çalışan kişilerin teşvik ücretleriyle özendirilmesi kurumlarda motivasyonu artıracaktır.),
- Birey/takım performansının artması sonrası gelişen kurum performansı ile hız ve verimliliğin artması,
- Başarılı personelin ödüllendirmesiyle çalışanların kuruma bağımlılığının artması ve dolayısıyla başka bir işe geçmesinin engellenmesi,
- Tüm çalışanların ücretlerini toplu olarak artırma yerine performansı yüksek olan çalışanların ücretlerini yükseltme özelliği sayesinde performansı düşük personelin ücret artışından faydalanabilmek için performansını yükseltmek amacıyla rekabete girişmesi ve bu rekabetin de performansı düşük olanlarla birlikte yüksek performanslıların da performanslarını artırması,
- Performans değerlendirme için belirli hedeflerin koyulmasıyla personelin iş tatmininin artması ve böylece personel şikâyetlerinin ve iş devamsızlığının azalması,
- Performansı yüksek personelin kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan personele göre daha fazla ücret almasının bu personeli aynı doğrultuda devam etmesi konusunda motive etmesi,

[100] Kestane, 2003:133-135

- Takım performansına göre ödül verilmesi durumunda kurumda takım çalışmasının yaygınlaşması ve takımların etkinliğinin artması.

Ayrıca toplam kalite gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasında ödüllendirme yöntemi olarak performansa dayalı ücret sistemleri tercih edilmektedir. Bireysel performansların artması örgütün toplam performansını artırmakta, bu da kaliteyi artırarak örgütün hizmet kalitesinin devamını sağlamaktadır.[101]

Nitekim ülkemizde kamu yönetiminde performansa dayalı genel bir ücretlendirme sistemi mevcut olmasa da bazı kuruluşların performans karşılığında birtakım özendirici sistemler geliştirmeye çalıştığı görülmektedir.

Örneğin, Sağlık Bakanlığınca sağlık kurum ve kuruşlarında sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, kaliteli ve verimli hizmet sunumunun teşvik edilmesini sağlamak amacıyla döner sermaye gelirlerinden ek ödeme yapılmasında performansa dayalı bir sistem geliştirilmeye çalışılmıştır. Sistemin ana unsuru, sağlık kurumlarında yapılmakta olan 5120 tıbbi işlemin bağıl değerlerinin belirlenerek puanlandırılmasıdır. Personele ödenecek ek ödeme tutarları, her ay döner sermaye komisyonu tarafından o ay ödenmesine karar verilen tutarın, bütün personelin net performans puanlarının toplamına bölünmesiyle hesaplanacak olan ek ödeme katsayısıyla çarpılarak bulunmakta ve personele ödenmektedir.[102]

Diğer bir örnek ise Ankara Emniyet Müdürlüğünden verilebilir. Ankara Emniyet Müdürlüğünde polisin performansını artırmak için cinayet zanlısının yakalanmasına 35 puan, kaçakçılık ya da terör operasyonuna 25 puan, hırsızlık çetesine darbe ve kapkaç aydınlatmaya 20 puan, silah yakalama ve gasp suçu aydınlatmaya 15 puan, fuhuş soruşturmasınaysa 15 puan verilmek suretiyle her ayın sonunda yapılacak değerlendirmeyle en başarılı birimde görev yapan polislerin tatile gönderilmesi gibi bir uygulama yapıldığı belirtilmektedir.[103]

Bu uygulama örneği dahi kamu yönetiminde performansa dayalı ücretlendirmeye ne kadar ihtiyaç olduğunun bir göstergesi niteliğindedir. Çünkü söz

---

[101] **a.g.e.**:135
[102] Erkan, 2011:428-430
[103] Sabah. "Başarılı Polise Tatil". 9 Ocak 2013. 12 Ocak 2013. <http://www.sabah.com.tr/Yasam/2013/01/09/basarili-polise-tatil>

konusu durumda kamu idaresi, performansı ödüllendirmenin performansı artıracağı ilkesinden hareketle belirlemiş olduğu performans kriterleri çerçevesinde kendisinin ücret unsurunu belirleme yetkisi olmamasından dolayı bir ücret veremese de bir ödül uygulaması gerçekleştirmektedir.

Performansa dayalı ücretlendirmenin tercih nedenleri arasında ülke ekonomisine olan makro etkilerini de sayabiliriz. Çünkü ülke ekonomisinin geneline bakıldığında, performansa dayalı ücret sistemiyle çalışanın performansı dikkate alınacağı için gizli işsizlere ödenen gereksiz sabit maliyetten kurtulmak mümkün olabilecektir. Böylece yapılan işle toplam ücret arasında doğru bir korelasyon kurulabilecektir. Söz konusu durumda gizli işsizliğin elenmesi suretiyle gerçek istihdam sayısı artacaktır.

Teoride bu kadar olumlu yönlerinden bahsedilen performansa dayalı ücretlendirme sisteminin pratikte motivasyon bozucu bir unsura dönüşmemesi için sistemin kurgulanmasında yaşanabilecek olumsuz koşulların iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu olumsuz koşulların iyileştirildiği durumda performansa dayalı ücretlendirme sistemi yukarıda belirtilen özellikleri sayesinde, personelin ve dolayısıyla kuruluşun performansını artırma yoluyla kendisinden beklenen sonuca ulaşmada başarılı olacaktır.

Performansa dayalı ücretlendirmenin motivasyon bozucu bir unsura dönüşmeden uygulanabilmesi için şu hususlara dikkat etmek gerekir:[104]

- Hedefler, performans gerçekleşmesinden önce koyulmalı,
- Belirlenen performans hedefleri, personel için aşırı kolay ya da aşırı zor olmamalı,
- Performans hedefleri belirlenirken personelin katkısı ve görüşleri alınmalı,
- Performans hedefleri personel tarafından benimsenmeli,
- Ödül ya da ceza performans esaslı ücretlendirmede amaç olmamalı, amaç personelin geliştirilmesi olmalı,

[104] Kümbül, Burcu. "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri". *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2001. 21 Aralık 2012. <http://www.isguc.org/?p=makale&id=103&cilt=3&sayi=1&yil=2001>

- Personele gerçekleştirdikleri performans hakkında doğru ve yeterli geribildirim yapılmalıdır.

Ayrıca personelin kuruluşta çalışan diğer personelle aldığı ücreti mukayese etmesi sonucunda haksız bir ödüllendirme yapıldığı düşüncesine kapılmaması için performans kriterlerinin personelin görevlerinin niteliğine uygun bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü personelin ücretinin belirlenmesi konusunda kendisine diğer personel karşısında bir haksızlık yapıldığı kanaatine varması, kuruluş içerisinde personelin performansını artırmak bir yana performansını düşürebilir ve hatta yaşanabilecek çekişmeler dolayısıyla bu etki diğer tüm personele yansıyarak içinden çıkılmaz bir hâl alabilir.

Nihai olarak performansa dayalı ücretlendirme sistemi kurgulanırken iş tanımlarının doğru bir şekilde yapılması, bireysel başarıları açıkça gösteren hakkaniyetli ve doğru performans değerlendirme yöntemlerinin seçilerek sistemin objektifliğinin sağlanması ve bu özelliklere sahip sistemin personele net bir şekilde açıklanabilmesi durumunda performansa dayalı ücretlendirme sistemi olumlu bir sonuç verecektir.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin uygulanabilmesi için performans sonuçlarının somut bir şekilde ortaya koyulabilmesi ve değerlendirilebilmesi gerekmektedir. Bunun için ise kuruluşta verilerin işlenerek bilgilere dönüştürülmesi ve bunların gereksinim duyulduğu anda kolay erişimini sağlayan *veri işleme sistemi*, bu bilgileri amaca göre özetleyip raporlara dönüştüren *yönetim bilgi sistemleri* ve kontrol standartlarının etkili olarak belirlenmesinde ve ortaya çıkan sonuçlarla standart değerleri karşılaştırmak suretiyle sapmaları belirleyerek gerekli düzeltmelerin zamanında ve etkili yapılmasını sağlayan *karar destek sistemlerinin* etkili bir şekilde çalışması önem kazanmaktadır.[105]

Tüm bunların yanı sıra performansa dayalı ücretlendirme sisteminin neden tercih edilebilir bir sistem olduğu çalışan kesim, kuruluş yönetimi ve sendikalar açısından bu sistemin değerlendirilmesi suretiyle şöyle ortaya konabilir:[106]

---

[105] Canman ve ark., 2002:311

[106] Kümbül, Burcu. "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri". *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2001. 21 Aralık 2012. <http://www.isguc.org/?p=makale&id=103&cilt=3&sayi=1&yil=2001>

Çalışanlar açısından performansa dayalı ücretlendirme sistemi: Bu sistemle başarılı kişilerin ödüllendirilmesi hedeflenmektedir ve çalışanlar da başarılarının karşılığını görmek isterler. Tüm iyi niyet ve çalışma gücünü ortaya koyan bir çalışanın kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan biriyle aynı ücreti alması, bu kişide eşitsizlik algısına neden olacak ve kişinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Dolayısıyla performansa dayalı ücretlendirme sistemi kişideki bu eşitsizlik duygusunu kaldırarak ücrette tatmin ve adalet sağlamış olacaktır.

Çalışanların çalışmaları karşılığında takdir edilmesi de bir motivasyon aracı olduğundan, performansa dayalı ücretlendirme sistemi kapsamında gerçekleştirilen performans değerlendirmesi, düşük performansın artırılması yönünde personeli teşvik edebilmektedir.

Ayrıca performansa dayalı ücretlendirmeyle sağlanan adil ve yüksek ücret artışları, çalışanın işine ve kuruluşa bağlanmasını sağlayarak işgücünün devamsızlığı ya da iş bırakması gibi kuruluş için maliyeti yüksek olumsuzlukları azaltmaktadır.

Kuruluş açısından performansa dayalı ücretlendirme sistemi: Çalışanların bireysel performanslarına yaptığı olumlu etki aracılığıyla kuruluşun toplam performansını artıran performansa dayalı ücretlendirme böylece kaliteyi artırarak kuruluşun rekabet gücünü devam ettirmesini sağlamaktadır.

Toplam kalite gibi yeni yönetim tekniklerinde ödüllendirme yöntemi olarak performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin uygulanıyor olması, kaliteyi ödüllendirmek ve kaliteli üretimin devamlılığını sağlamak için performansa dayalı ücretlendirmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Sendikalar açısından performansa dayalı ücretlendirme sistemi: Sendikalar, performansa dayalı ücretlendirmeyle ücretin bireyselleştirildiği ve böylece işçi ve işveren sendikalarının kolektif ilişkiler yoluyla belirlediği ücret standartlarından uzaklaşıldığı endişesiyle sisteme karşı çıkmaktadır. Gerçekten de işverenler, bireysel iş sözleşmeleri ve performansa dayalı ücretlendirme sistemiyle ücretin belirlenmesi konusunda esneklik kazanarak sendikaları devreden çıkarma yolunu bulmakta ve bu da işçi sendikalarının varlığını tehdit etmektedir. Bu nedenle performansa dayalı ücretlendirme daha çok sendikalaşmanın görülmediği örgütlerde kullanılmaktadır.

Ancak sendikaların karşı çıktıkları nokta, bireyselliğe giden yol olduğu için bireysel performansa dayalı ücretlendirme sistemleridir ve sendikalar kâr-kazanç paylaşımı gibi planlara daha ılımlı yaklaşmaktadır.[107] Kısaca, sendikalar performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin tamamına değil, özellikle bireysel performansın ücretlendirilmesine karşı çıkmaktadır.

Aslında bu karşı çıkma, bireysel performansa dayalı ücretlendirmenin ne kadar faydalı olabileceğini de göstermektedir. Çünkü böyle bir konudaki başarının sendikalara olan ihtiyacı azaltacak olması, bu sistemin başarılı bir şekilde uygulanması durumunda sendikaların amacının da gerçekleştirilmiş olduğunu göstermektedir. Nitekim çalışma hayatında daha yüksek performans gösteren emek sahibinin bu başarısının daha fazla ücret artışıyla ödüllendirilmesi, ücret adaletinin sağlanmasına katkı sağlayacaktır.

Tüm bu açıklamalar gerek kurum ve takım performansına gerekse bireysel performansa dayalı bir ücretlendirme sisteminin kuruluş ve personel lehine olumlu sonuçlar doğuracağını doğrular niteliktedir.

[107] Ünal, 1999:4-5

3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMEYE İLİŞKİN ÜLKE ÖRNEKLERİ

3.1. Genel Durum

Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri durağan sistemler değildir. Sistemin tasarlanış şekli uygulandığı çevreye uygun olmayabilir ve özellikle emek piyasasındaki baskıların da etkisiyle sistem zamanla dönüşüm sürecine girebilir.[108]

Çeşitli ülkelerin kamu yönetimlerinde uygulanan performansa dayalı ücretlendirme sistemlerine baktığımızda da sistemin belli aşamalarda değişimlere uğradığını görebiliriz. Ayrıca bu ülkelerde performansa dayalı ücretlendirmenin tüm kamu yönetiminde yeknesak uygulanması yerine genellikle kısmi uygulamalar şeklinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Böyle dinamik bir sistem olmakla birlikte kamu yönetimlerinde uygulanan performansa dayalı ücretlendirme sisteminin gelişimini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

Performansa dayalı ücretlendirme politikaları ilk dalga olarak 1980'lerin sonlarında farklı şekillerde de olsa Danimarka, Hollanda, Yeni Zelanda, İspanya, İsveç, İngiltere ve ABD merkez hükümetlerinin performansa dayalı ücretlendirme sistemini benimsemeleriyle bazı OECD üyesi ülkelerde uygulanmaya başlamış olup bu dönemde Finlandiya'daki belirli organizasyonlarda ve Almanya'daki posta servisinde de bu politika test edilmiştir.[109]

Performansa dayalı ücretlendirme sistemi kurmadaki ikinci dalga ise 1990'ların başında Avustralya, Finlandiya, İrlanda ve İtalya'nın bu sistemi benimsemesiyle başlamıştır.[110]

Son olarak 1990'ların sonunda ve 2000'lerin başında Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya ve Slovak Cumhuriyeti gibi bazı doğu Avrupa ülkelerinin yanı sıra Almanya, Kore, İsviçre gibi ülkeler farklı biçimlerde performansa dayalı ücretlendirme sistemini uygulamaya koymaya başlamıştır. 2004'te ise Fransa 6

---

[108] OECD, 2005:30
[109] **a.g.e.**:29
[110] **a.g.e.**:29

bakanlıkta[111] müdürler gibi üst düzey kamu görevlileri için temel maaşın en fazla yüzde 20'sine ulaşabilecek primlerden oluşacak şekilde performansa dayalı ücretlendirme sistemini benimseyerek sistemi tecrübe etmeye başlamıştır.[112]

Kısmen de olsa performansa dayalı ödeme sistemlerine geçen ülkelerden Kanada, İrlanda, İtalya ve Norveç'te performansa dayalı ücretlendirmenin yalnızca yönetim seviyesinde uygulandığı, Finlandiya gibi bazı ülkelerde ise politik atamalarla gelenlerin performansının değerlendirilmesinden çekinilmesi dolayısıyla en üst düzey yöneticilerin performansa dayalı ücretlendirme sistemi dışında tutulduğu dikkati çekmektedir.[113]

OECD'nin stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin araştırmasının sonuçları, OECD üyesi ülkelerde kamu yönetimlerinde performansa dayalı ücretlendirmeye ilişkin genel yapıyı ortaya koymada faydalı olacaktır. Türkiye'den bir katkı gelmediği gerekçesiyle Türkiye'deki uygulamaların dikkate alınmadığı belirtilen söz konusu çalışmada;

- Yunanistan, İzlanda, Lüksemburg ve İspanya dışında OECD üyesi ülkelerin çoğunluğunda kamu çalışanları için resmi, kapsamlı bir performans değerlendirme sistemine sahip olunduğu, performans değerlendirme sistemlerinin çoğunluğunun bireysel performansa dayalı olduğu, bu gibi değerlendirmelerin standart kriterler yerine büyük ölçüde personel ya da yönetici performans anlaşmalarında tanımlanan iş amaçlarına bağlı olduğu,
- Pek çok OECD ülkesince bireysel ile kurumsal amaç ve performansla bağlantılı ya da en azından bu usule uygun genel bir performans yönetim stratejisi uygulamasının denendiği,
- Kanada, Danimarka, İrlanda, İtalya, Kore, Norveç, İngiltere ve ABD gibi pek çok OECD üyesi ülkenin üst yöneticiler için diğer personelden daha farklı bir performans yönetim sistemi geliştirdiği,

---

[111] Maliye Bakanlığı, Savunma Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Tarım Bakanlığı, Kamu Hizmetleri Bakanlığı, Tedarik Bakanlığı
[112] OECD, 2005:29-30
[113] **a.g.e.**:42

- Birkaç OECD üyesi ülkede düşük performansın ele alındığı sistematik politikalar geliştirildiği,
- OECD üyesi ülkelerin kötü performansa ilişkin yaptırımlardan ziyade iyi performansı geliştirmeyi teşvik etmeye odaklandığı, genelde pozisyona dayalı sistemlerin parasal teşviklere odaklanırken kariyere dayalı sistemlerin terfi ve ilerlemeyle bağlantılı teşviklere odaklandığı,
- OECD üyesi ülkelerin üçte ikisinin bazı unvanlar için kamu görevlilerinin performanslarıyla bağlantılı ödeme yapmaya çalıştıkları,
- Tüm bunlarla birlikte Danimarka, Finlandiya, Kore, Yeni Zelanda, İsviçre ve İngiltere gibi OECD üyesi ülkelerin yalnızca birkaçının geniş kapsamda gerçek bir performansa dayalı ücretlendirme sistemine sahip olduğu

anlaşılmaktadır.[114]

Ülkelerin kamu yönetimlerinde performansa dayalı ücretlendirmenin gelişimine ilişkin bu genel açıklamaların ardından, çalışmanın konusuyla paralel olması amacıyla farklı ülke KİT'lerinde uygulanan performansa dayalı ücretlendirme örneklerine değinmek faydalı olacaktır.

Bu bölümde Çin, Güney Afrika Cumhuriyeti ve Finlandiya KİT'lerinde örnekleri görülen performansa dayalı ücretlendirmenin nasıl bir yapıda olduğu, bu ülkelerdeki KİT sistemlerinin özellikleri de çok kısaca belirtilerek açıklanmaya çalışılacaktır.[115]

Çin'de KİT'lerin sayısal fazlalığıyla birlikte ekonomi içerisinde gittikçe artan ağırlığı; Güney Afrika Cumhuriyeti KİT sisteminin özelleştirme süreci, yönetim kurulu üyelerinin atanması, KİT'ler üzerinde hükümetin etkisi gibi Türk KİT sistemiyle yakın benzerlikler taşıması; her ne kadar son yıllarda özelleştirmeler sonrası ekonomi içindeki payı azalsa da kamu işletmeciliği çok eski yıllara dayanan Finlandiya'da performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarında edinilen tecrübe,

[114] OECD, 2004:3-12-13

[115] Ülkelere göre KİT tanımlarının farklılaşabilmesi ve KİT'lere ilişkin ayrımın sağlıklı yapılamaması dolayısıyla her ne kadar KİT olarak ifade edilse de ülke örneklerinde KİT'ler yerine kamu sermayeli işletmeler baz alınmıştır. Böylece çalışma kapsamında performansa dayalı ücretlendirme açısından daha sağlıklı bir mukayesenin yapılması amaçlanmıştır.

çalışma kapsamında bu ülke KİT'lerinin performansa dayalı ücretlendirmede örnek olarak seçilmesinde etken olmuştur.

3.2. Çin KİT'lerinde Performansa Dayalı Ücretlendirme

3.2.1. Çin KİT sistemine genel bakış

Çin'de 3 kategoride gruplandırılabilen yaklaşık 9,6 milyon işletme bulunmaktadır:[116]

- Sahipliği ya da kontrolü tamamen ya da kısmen Devlet tarafından yapılan kamu işletmeleri,
- Özel sektör ve Devletçe birlikte hak sahibi olunan ortaklıkları kapsayan karma işletmeler,
- Deniz aşırı ülkeler, Hong Kong, Tayvan, Macau'dan ya da yerel yatırımcıların sahibi olduğu özel sektör finansmanlı işletmeler.

Merkez ve bölgesel KİT sınıflandırması, KİT'lerin Çin ekonomisindeki rolünü göstermede dikkate alınabilecek önemli kriterlerden bir tanesidir. Ticari faaliyetlerde kullanılan ve kullanılmayan varlıklar olarak ikili ayrıma tabi tutulan Devletin sahip olduğu varlıklardan ticari faaliyetlerde kullanılan varlıklar, KİT'ler tarafından idare edilmektedir. KİT'ler tarafından idare edilen bu varlıklar, onları yöneten hükümetin seviyesine göre merkez KİT'ler ve bölgesel KİT'ler olarak yine ikiye ayrılmaktadır. Merkez KİT'ler ise geniş bir tanımlamaya göre üçe ayrılmaktadır: SASAC (Devlet Konseyi Kamu Varlıkları Gözetim ve Yönetim Komisyonu - State-Owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council) tarafından yönetilen işletmeler ilk grubu oluşturmaktadır. İkinci grup, Devletin sahip olduğu finansal kurumlar ve onların Çin Bankacılık Düzenleme Komisyonu, Çin Sigorta Düzenleme Komisyonu ve Çin Menkul Kıymetler Düzenleme Komisyonu'ndaki denetleyici otoritelerinden oluşmaktadır. Üçüncü grup ise denetleyici otoriteleri Ticaret Bakanlığı, Eğitim Bakanlığı, Bilim ve Teknoloji

[116] Biqiang et al. "China to Regulate Executive Pay at State-Owned Enterprise". *Economic Observer*. June 2009. 14 Şubat 2013. <http://www.eeo.com.cn/ens/Politics/2009/06/25/141468.shtml>

Bakanlığı ile SASAC dışındaki diğer bakanlıklar gibi merkez hükümet bakanlıkları olan KİT'lerdir.[117]

2008 Temmuz ayı itibarıyla SASAC tarafından yönetilen KİT'lerin sayısı 149 olup merkez KİT'lerin toplam sayısı bütün KİT'lerin yüzde 18'ini oluşturmaktadır. Ancak merkez KİT'lerin bütün KİT'ler içindeki varlık oranının yüzde 51,7 ve toplam kâr oranının yüzde 64 olması ve bu KİT'lerin Çin ekonomisindeki öneminin artması oldukça dikkat çekicidir.[118]

Çin Şirketler Kanununa (The Corporation Law of China) göre hisseler üç türe ayrılmaktadır: Devlet hisseleri, tüzel kişilik hisseleri, şahıslar ve özel işletmelere ait hisseler. Devletin ve tüzel kişilerin sahip olduğu hisseler borsada işlem göremez; yalnızca şahıslara ve özel işletmelere ait hisseler işlem görebilir.[119] Devlet hisseleri, Ulusal Varlık Yönetim Dairesi gibi merkezî hükümet bürokrasisindeki kurumlara aittir ve bunlar tarafından yönetilir. Tüzel kişi hisseleri ise ikiye ayrılır: Bunlardan ilki Devletin sahip olduğu tüzel kişi hisseleri olup KİT'lere aittir; diğeri ise sosyal tüzel kişi hisseleridir ve diğer tüzel kişilere aittir. KİT'lerin merkezî ya da bölgesel hükümetin kısmen kontrolü altında olması dolayısıyla hem Devlet hisseleri hem de Devletin sahip olduğu tüzel kişi hisseleri benzer hedeflere sahiptirler.[120]

3.2.2. Çin KİT'lerinde performansa dayalı ücretlendirme yapısı

Çin'de 1990'ların başındaki emek piyasasındaki reformla birlikte ücretlendirmeye ilişkin önemli değişiklikler meydana gelmiştir.

Ekonomik reform öncesinde KİT'ler başta olmak üzere sanayi kesiminde minimum ücret farklılaştırılmasının yapıldığı, performans ilişkisinin kurulmadığı ve kıdeme dayalı ücret artışlarının mümkün olduğu bir ücret sistemi bulunmaktayken

---

[117] OECD. *State Owned Enterprises In China: Reviewing The Evidence,* Working Group on Privatisation and Corporate Governance. p.8. January 2009. 17 Şubat 2013. <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/42095493.pdf>
[118] **a.g.e.**:8-9
[119] Pan et al., 2009:12
[120] **a.g.e.**:7

1992'de işçi ücretlerinde teşvik edici ücret ağırlıklı yeni bir sistem söz konusu olmuştur.[121]

1992'den itibaren borsaya kote olan işletmelere hükümet tarafından belirlenen geniş bir ücret bütçesi aralığında, üst yöneticiler de dâhil personelin ciddi ücret artışlarını belirleme yetkisini içeren iç ücret yapılarını kurma izni verilmiştir. Daha sonra gelişmiş ülkelerden esinlenilen yönetimsel ödeme mekanizmasının getirilmesi ise kârı teşvik edici ve işletme performansıyla bağlantılı yönetici ücretlendirmesini başlatmayı amaçlamıştır. 1995-1999 dönemi boyunca personelin yıllık gelir kalemleri daha fazla değişmiş ve ücret yapısı daha az kıdeme dayalı hale gelmiştir.[122]

Daha önceden Devlet tarafından kararlaştırılan ve performansla bağlantısı olmayan Çin ücret sistemi ve uygulamaları, şirket kararlarına dayalı teşvik edici ve performans esaslı yapıya doğru ciddi bir değişikliğe uğramıştır.[123] Özellikle 2001'den itibaren Dünya Ticaret Örgütüne katılım sonrasında Çin'deki hızlı ekonomik gelişme ve yeniden yapılandırma, pek çok firmanın performansının ve kamu ortaklığının gelişimine katkı sağlamıştır.[124]

Çin'de borsaya kote olan firmalara 2002'den itibaren idari ücretlerini açıklama mecburiyeti getirilmiş, bu durum idari ücretlerin belirlenmesini ve firma performansıyla bağlantısını incelemeyi kolaylaştırmıştır.[125]

Çalışanların istihdam edildikleri KİT'e katkı sağlamada bir teşvik unsuru oluşturamayan önceki sistem yerine İş ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının önerisiyle performansa dayalı ücretlendirme modeli getirilmiştir. Bu sistemde farklı işletmelerde aynı iş için ödenecek ücretler, her bir işletmedeki performansa ve işin zorluğu gibi diğer faktörlere göre değişmektedir. Aynı zamanda farklı ödeme yöntemleri de uygulanmaya başlanmıştır. Mesela bazı işçilere kısmen sermaye

---

[121] Cambridge Judge Business School. *Payment Systems in Transition: Case studies in China's Car Industry*. p.17. 14 Şubat 2013. <http://www.business.mmu.ac.uk/parc/2007/huang.pdf>
[122] Pan et al., 2009:10
[123] Xiao, Erde. "A Study on Performance Related Pay of Foreign Financial Multinational Companies in China". p.3. 2007. 20 Şubat 2013.
<http://edissertations.nottingham.ac.uk/1024/1/07MALIXEX.pdf.pdf>
[124] Pan et al., 2009:7
[125] **a.g.e.**:27

hisseleri şeklinde ödeme öngörülürken bazılarının da komisyon alabilmeleri öngörülmüştür. Yönetim kurulu üyelerinin ve idarecilerin ücretlerinin, yönetim kurulu ve pay sahipleri tarafından gerçekleştirilen toplantılarda performansların değerlendirilmesi sonrasında belirlenmesi öngörülmüştür. Ayrıca genel bir uygulama olarak araştırma ve geliştirme personelinin, işletmelerin gelişmesinde önemli rol oynadıkları düşüncesinden hareketle, diğer işletme personeline göre daha yüksek bir ücret alması öngörülmüştür.[126]

Yapılan reformlarla özellikle KİT yöneticilerinin etkinliklerinde büyük değişiklikler olmuştur. Ekonomik reformlardan sonra KİT'lerdeki yöneticiler, toplam ücret kalemini artıramamalarına rağmen işçi ücretleri üzerinde gitgide daha fazla karar alıcı konumuna gelmişlerdir.

İşçilerin bireysel performansa dayalı bir sistemle ödüllendirildikleri sonucuna ulaşan bazı çalışmalar, bu değişikliklerin hayata geçirildiğini de göstermektedir. 104 tanesi KİT olmak üzere 440 Çin şirketi üzerinde yapılan bir araştırma, ödemelerin bireysel performansla ilişkili hale geldiğini ve bunun işçiler için önemli bir teşvik unsuru olduğu sonucuna varmıştır. Araştırma, şirketlerin ücret kalemlerinde ikramiye ve kıdem esasından daha çok performansla bağlantılı unsurları kullandığını belirlemiştir.[127]

Ancak bir kısım çalışmalar, bu reform çalışmaları sonrasında da uygulamada Çinli işçilerin ücret paketlerinin en önemli kısmı olan primlerin, özellikle KİT'lerde performanstaki farklılıkları dikkate almaksızın eşitlikçi bir tavır içerisinde dağıtıldığı sonucuna ulaşmıştır.[128]

Ayrıca KİT'lerin ücret yapısı ortak girişim ve özel sektör işletmeleriyle karşılaştırıldığında, KİT'lerde değişken ücret unsurlarının toplam ücret içerisindeki payının çok az olduğu dikkat çekmektedir.[129]

---

[126] People's Daily. "China to Introduce Performance-Related Pay in SOE". December 2000. 1 Mart 2013. <http://english1.people.com.cn/english/200012/21/eng20001221_58419.html>
[127] Zhu et al., 1998: Xiao'dan 2007:3
[128] Cambridge Judge Business School. *Payment Systems in Transition: Case studies in China's Car Industry*. p.17-18. 14 Şubat 2013. <http://www.business.mmu.ac.uk/parc/2007/huang.pdf>
[129] **a.g.e.**:18

Araştırma sonuçları, reformlarla Çin KİT'lerinde performansa dayalı ücret sistemi konusunda ciddi gelişmelerin görülmesiyle birlikte sistemin halen amaçlanan seviyeye ulaşmadığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Diğer yandan performansa dayalı ücret sistemi açısından Çin'in bütününde bir homojenlik bulunmadığına ilişkin bir değerlendirme yapmak da mümküdür.

Çin genelinde ücret sistemine ilişkin homojenliği bozan etkenlerin başında bölge farklılıkları gelmektedir. Çin'in farklı bölgelerindeki farklı ekonomik yapı ve gelişmişliklerin etkisiyle performansa dayalı ödemelere ilişkin farklı eğilimler bulunmaktadır.

Çin'in güney ve kıyı bölgelerinin yüksek derecede yabancı yatırıma açıklığıyla Çin'deki ekonomik reformlara öncülük ettiği değerlendirilmektedir. Çin'in ağır sanayi bölgesi olan Kuzeydoğu bölgesi ise bu bölgelerle karşılaştırıldığında ekonomik reformlarda çok küçük ilerlemeler kaydetmiştir. Nitekim Çin'in güney ve kıyı bölgelerine göre kuzeydoğu bölgesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, bu bölgenin dış yatırım eksikliği ve KİT'lerdeki geleneksel durağan organizasyondan dolayı daha az piyasa odaklı olduğu varsayılmaktadır. Bu durum ise Kuzeydoğu Çin'deki firmaların güney ve kıyı bölgelerine göre daha az performans odaklı ücret sistemlerine eğilimli olmalarının nedenleri arasında gösterilmektedir.[130]

Çin genelinde ücret sistemindeki homojenliği bozan bir başka etken ise işletmelerin ölçek farklılıkları olarak gösterilmektedir.

Büyük firmaların küçük firmalara göre değişiklik süreçlerinde daha büyük organizasyonel hareketsizlikle karşılaşmaya yatkın oldukları çıkarımından hareketle köklü organizasyon kültürü, gelenekler, işgücü büyüklüğü vb. nedenlerden dolayı büyük ölçekli KİT'lerde performansa dayalı ödeme sistemine geçişin küçük ölçekli firmalardan daha yavaş olması beklenmektedir.[131]

Devlet Konseyi 2009 yılında KİT'lerdeki idari ücretlerin standardizasyonunu amaçlayan yeni düzenlemeler yapmıştır. Düzenlemeler üst düzey yöneticilerin yıllık

---

[130] **a.g.e.**:19
[131] **a.g.e.**:20

temel ücretlerini, performansa dayalı ücretlerini ve orta-uzun dönemli ikramiye ve teşvikleri içermektedir. Ancak bu düzenlemelerin yalnızca KİT veya Devlet kontrolündeki petrol ve gaz şirketlerine uygulanması, finans ve sigorta alanında olduğu gibi ortak sahipli işletmeleri etkilememesi öngörülmüştür.[132] Bununla birlikte kamu kaynaklı finansal işletmelerdeki yönetici ücretlerinin belirlendiği sistemin temel olarak diğer KİT'lere uygulanan sistemle paralellik arz etmesi de planlanmıştır.[133]

Çin Teşebbüs Kanunu (The Chinese Enterprise Law) KİT'lerdeki işçi temcilciler meclisini, yönetim kararlarını değerlendirmede ve iş kurallarını ilgilendiren kararlara katılmada, ücret yapısını belirlemede ve kazanç dağıtımında geniş yetkilerle donatmaktadır.[134]

Yeni düzenlemeler yönetici ücretlerinin değerlendirilmesi için genel bir kriter seti sağlamayı hedeflemiş olup bu hedefin ücret seviyesi kıyaslarının, performans değerlendirmesinin, istihdamda maruz kalınan sigorta gibi maliyetlerin ve diğer ödeme unsurlarının standartlaşmasını sağlaması beklenmektedir.[135]

KİT'lerde yönetici olarak nitelenen kimseler ise şu görevlilerden oluşmaktadır:[136]

- Sermayesinin tamamına devletin sahip olduğu işletmelerdeki yönetici ve yönetici vekilleri, finans memurlarının şefleri ve diğer üst düzey yöneticiler,
- Sermayesinin tamamına devletin sahip olduğu işletmelerdeki başkan ve başkan yardımcıları, yönetim kurulu üyeleri, denetleme kurulundaki üye ve denetçiler,
- Sermayesinin çoğunluğunun devlete ait olduğu şirketlerdeki yönetim kurulu üyeleri ve denetçiler.

---

[132] Biqiang et al. "China to Regulate Executive Pay at State-Owned Enterprise". *Economic Observer*. June 2009. 14 Şubat 2013. <http://www.eeo.com.cn/ens/Politics/2009/06/25/141468.shtml>
[133] **a.g.e.**
[134] Li, Minqi. "Three Essays on China's State Owned Enterprises: Towards an Alternative to Privatization". p.59. October 2008. 18 Şubat 2013. <http://content.csbs.utah.edu/~mli/CV/China_State%20Owned%20Enterprises_Book.pdf>
[135] Biqiang et al. "China to Regulate Executive Pay at State-Owned Enterprise". *Economic Observer*. June 2009. 14 Şubat 2013. <http://www.eeo.com.cn/ens/Politics/2009/06/25/141468.shtml>
[136] **a.g.e.**

Yukarıda bahsedildiği üzere yeni düzenlemede yöneticilerin yıllık ücretleri temel ücret, performansa dayalı ücretler ve orta-uzun dönemli ikramiyeler şeklinde üç unsura ayrılmaktadır:[137]

Temel ücret, belirli bir katsayıyla bölgesel ortalama ücretlerin çarpımı ve daha sonra işletmenin ölçeğine göre belirlenen başka bir katsayıyla çarpılmasıyla hesaplanır.

Performans ödemesi, temel ücretin üç katıyla sınırlı olup yeni düzenlemeler yönetsel olmayan faktörleri performans değerlendirme işleminden ayrı tutmayı temin etmek amacıyla bir performans değerlendirme kriteri taslağı oluşturmaktadır.

Orta-uzun dönemli ikramiyeler, toplam ücretin belirli bir oranıyla sınırlıdır. İkramiyelerin çoğunluğunun kaynağını, katı bir şekilde kontrol edilen mülkiyet teşvikleri teşkil eder ve bunlar ancak bir yöneticinin orta ve uzun dönemli performans kriterlerinin tamamını karşılamasından sonra hak edilebilir.

Bununla birlikte en büyük hissedarları devlet ve kamu kuruluşları olan işletmelerin yöneticilerine yapılan ücret ve ikramiyeleri içeren ödemelerin özel şirketlerdeki ödemelere göre performans göstergelerine daha az duyarlı olduğu kabul edilmektedir.[138]

SASAC Denetim Başkanı Xiong Zhijun'un, SASAC'a bağlı KİT ücret sistemine ilişkin yaptığı açıklamalardan;

- 2003'te SASAC kurulmadan önce KİT'lerin ücret yönetiminin teşvik edici unsurdan yoksun ve belirli bir şekilde organize olmadan, KİT'lerin kendi başlarına götürdüğü bir sistem olduğu,
- SASAC'ın kurulmasıyla birlikte uygulamaya çalıştığı genel ücret reformunun amaçlarının; piyasa kaynaklı reformu takip etmek, üretim faktörleriyle uyumlu bir dağıtım, aşama aşama aktif ve sürekli teşvik edici ücret sistemi reformu, tedricen piyasa ekonomisi, modern işletmecilik sistemi ile etkili teşvik ve baskı mekanizmaları kurmak olduğu,

---

[137] **a.g.e.**
[138] Pan et al., 2009:6-7

- SASAC'ın yıllık ücret, teşvik ücreti, iş değerlendirmeleri, ücret paketinin kurulması gibi modern işletme sistemindeki genel uygulamayı içeren temel çerçevede görevlilerin ödül paketlerini belirlemek için öncelikle yıllık ücret sistemini kurmakla işe başladığı, temel ücret ile buna ilave olarak performans ücret mekanizmasının kurulması ve rehber planın başlatılmasından sonra teşvik hisse senedi seçeneklerinin bunu takip ettiği,
- SASAC'ın daha önceki iş geleneğiyle karşılaştırıldığında kişisel gayret ve motivasyon açısından oldukça belirgin bir başarı kaydettiği performansa dayalı ücret ve yıllık değerlendirme sistemi oluşturduğu,
- Ancak reform süreci hala devam ettiği için daha öncekine benzer sınırlamaların hâlâ geçerli olduğu, teşvik edici piyasa ve baskı mekanizmalarının hâlen tam olarak gerçekleştirilemediği,
- KİT'lerin piyasa ekonomisiyle uyumlu bir yapıya kavuştuğunda bir ticari kuruluş olarak sorumlu personelin bir profesyonel yönetici olacağı ve böylece yöneticilerin piyasa koşullarında (Çin'in ulusal koşullarına ve kendi kültür karekteristiğine uygun bir piyasa) istihdam edilerek piyasa temelli teşvik edici ücreti alabileceği, KİT yönetim kurulunun yatırımcı adına doğru yöneticiyi atamak ve ücret kararlaştırmak zorunda olduğu,
- Merkez KİT'lerdeki yöneticilerin hem piyasaya yakın ücret alması hem de merkez KİT'lerin dengeleyici rollerinin sürdürülmesi için KİT'lerdeki personelin temel ücretiyle işletme dışındaki personelin ücretleri karşılaştırılarak aradaki farkın belirlenenden çok fazla olmadığı müddetçe KİT'teki ücretin sabit kalmaya devam edeceği

anlaşılmaktadır.[139]

Çin KİT'lerinde performansa dayalı ücretlendirmeye dayalı sözleşmelerden ziyade tek tip ücret sistemi daha ön plandadır. Tamamen piyasa odaklı ve rekabetçi piyasadaki KİT'lerdeki kazançlar, yönetim ve personelin yeteneğinden gelmektedir.

---

[139] Venturedata. "Solving the reform of state-owned enterprises pay system". October 2010. 1 Mart 2013.
<http://www.venturedata.org/?i180388_Solving-the-reform-of-state-owned-enterprises-pay-system>

Ancak genellikle KİT'lerdeki yöneticilerin ücretleri, özel sektördeki aynı büyüklükteki işletmelerdeki meslektaşlarının yarısıdır. Bu nedenle bu KİT'ler yönetici gelirlerini örtük gelirlerle iyileştirme eğilimindedirler.[140]

Nitekim Çin'in kamu işletmelerine ilişkin yıllık raporlardaki hesaplarının doğru olup olmadığı konusunda şüpheler bulunmaktadır. Çünkü Çin'in kamu işletmelerinin çoğunluğu yalnızca yöneticilerin bireysel toplu kazançlarını bildirmektedirler. Ancak bu tutarlara dolaylı ödemelerin ve ilave ikramiyelerin (yönetim kurulu ve konferans ücretleri, yurtdışı eğitim masrafları, yolculuk ve konaklama masrafları, iletişim masrafları vb.) dâhil olmaması nedeniyle rakamın genellikle fiilî kazancı yanısıtmadığı, bu kazancın yalnızca buzdağının görünen kısmı olduğu düşünülmektedir. Çünkü KİT'teki tipik bir yönetici, göreve bağlı harcama esnekliği oldukça yüksek olduğu için kolayca çok yüksek dolaylı gelir elde edebilmektedir.[141]

Bu tip harcamalar göreve ilişkin harcamalar ve teşvikler olarak nitelendirilir. ABD'de buna benzer göreve ilişkin harcamalar yalnızca küçük bir yönetici grubuna ilişkin kazançlarda hesaplanır ve bu istihdam sözleşmelerinde açıkça belirtilir. Çin'de pek çok üst düzey yöneticinin temel gelir kaynağı haline gelen bu gibi harcamalarda bir şeffaflık yoktur ve bu harcamalar çok yüksek tutarları bulmaktadır. Nitekim Securities Markets Weekly dergisine göre petrokimya devi Sinopec şirketince (Guangdong şubesi) 2011 Nisan ayında üst düzey yöneticileri için yapılan milyonlarca Yuan konaklama harcaması, ortalama bir KİT'in personeline yaptığı konut yapım harcamasına eşit olup diğer KİT'lerde de buna benzer çok yüksek dolaylı harcamaların yapıldığı tahmin edilmektedir.[142]

Bununla birlikte söz konusu durumun önlenmesi ve şeffaflığın artırılmasına ilişkin çalışmalar başlatılmıştır. Shangi Daily'de yer alan bir haberde;

---

[140] Knowledge@Wharton. "Shrouded in Mystery: Chinese Executive Compensation and the Numbers Behind the Numbers". May 2012. 16 Mart 2013.
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/arabic/article.cfm?articleid=2824>
[141] **a.g.e.**
[142] **a.g.e.**

- Shangai Devlet Varlıklarını Yönetim ve Denetim Komisyonunun şehirdeki devlet finansmanlı faaliyetlerde şeffaflığı ve kamu denetimini artırma planları üzerinde çalıştıkları,
- Bu çalışmanın, Komisyonun bu gibi şirketlerdeki yüksek dereceli görevlilerin çalışma performanslarını değerlendiren raporların yanı sıra söz konusu görevlilerin ücretlerini ilan etmeyi içerdiği (Komisyonca Şangay'daki 75 KİT'teki başkan ve genel müdür gibi üst düzey yöneticilere 2009 yılında bu şirketlerdeki işçilerin ücretinin yaklaşık 10 katı tutarında ödeme yapıldığı belirtilmekte),
- Şehrin siyasi danışma kurulunun bazı üyelerinin, KİT'lerdeki şeffaflık eksikliğinin üst düzey memurların hak ettiklerinden daha yüksek kazanç elde etmelerine yol açtığını ifade ettikleri ve şeffaflığı geliştiren ortak bir öneriyi kabul ettikleri,
- Söz konusu çalışmanın, KİT'lerdeki yöneticilerin almakta olduğu adil olmayan yüksek ücretlerinin önlenmesine ve liderler ile personel arasındaki gelir farklılığının ele alınmasına ilişkin kamuoyu taleplerinin artması üzerine başlatıldığı,

belirtilmektedir.[143]

Yine aynı haberde bu gibi ücret farklarını kontrol etmek için merkezî hükümetin de KİT memurlarının ücretlerinin özel sektör işçilerinden daha düşük oranda artmasına ilişkin düzenleme getirdiği nakledilmektedir.[144]

3.3. Güney Afrika Cumhuriyeti KİT'lerinde Performansa Dayalı Ücretlendirme

3.3.1. Güney Afrika Cumhuriyeti KİT sistemine genel bakış

1990'ların ortasında Güney Afrika Cumhuriyetinde KİT'lerin özelleştirilmesine odaklanılmış ve bu süreçte kazanılan tecrübe, KİT'lerin devletin

[143] Shangai Daily – English People's Daily Online. "Wages at State-Owned Firms To Be Make Public". April 2011. 15 Mart 2013.
<http://english.peopledaily.com.cn/90001/90776/90882/7355603.html>
[144] **a.g.e.**

kalkınma kapasitesini artırmada önemli rol oynayabileceğine ilişkin politika yaklaşımına uyum sağlanmasını giderek kolaylaştırmıştır.

Güney Afrika Cumhuriyetinde KİT'ler enerji, madencilik, imalat ve ulaştırma sektöründe faaliyet göstermektedir.

KİT'lerde pay sahipliği fonksiyonunu, gözetim sorumluluğuyla birlikte Kamu İşletmeleri Bakanlığı temsil etmektedir. Ancak performans göstergeleri oluşturma ve KİT'lerin performansını ölçme görevi, ilgili bakanlık tarafından üstlenilmektedir. Bu ikili yapının koordinasyon sorunu ortaya çıkardığı hususu, bazı yorumlarda dikkat çekmektedir.

KİT yönetim kurulları pay sahibi olarak Hükümet tarafından atanmakta olup bu durum yönetim kurullarının bazı durumlarda KİT öncelikleri yerine politik kararlar alabilmelerine neden olabilmektedir. Ayrıca KİT'lerin yönetim kurullarının yetkileri genellikle Hükümet tarafından kullanılmaktadır. Hükümet KİT'lerin stratejilerini belirler ve yürütür, genel müdürleri tayin eder, işten çıkarır, büyük finansal harcamalara onay verir. Bu ise yönetim kurullarının yetkileri ve yönetimine ilişkin karmaşık bir durum oluşturmaktadır.[145]

Bunlarla birlikte Güney Afrika Cumhuriyeti KİT'leri özel sektör işletmeleriyle aynı kanuna tabidirler. Mevcut Şirketler Kanunu, şirketleri düzenleyen genel bir yasa olup KİT ve özel şirket ayrımı yapmamaktadır. Ancak Güney Afrika Cumhuriyeti daha yumuşak bir bütçe kısıtı sürdürmekte ve bu genel KİT yönetimini olumsuz etkilemektedir.[146] Nitekim kaynaklara ulaşmada sıkıntı yaşamayan bir KİT'in verimli bir şekilde yönetilmesi de güçleşmektedir.

---

[145] Institute of Directors Southern Africa. "State Owned Enterprise: Governance Responsibility and Accountability". Public Sektor Working Group: Position Paper 3. p.2-3. 2011, 5 Nisan 2013. <http://c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection/879CAE6C-7B9049F5-A983-28AECBCE196F/PSWG_Position_Paper_3_Governance_in_SOEs.pdf>

[146] Sokol, D. Daniel. "Competition Policy and Comparative Corporate Governance of State-Owned Enterprises". Brigham Young University Law Review. p. 1762-1764. 2010. 7 Nisan 2013. <http://lawreview.byu.edu/archives/2009/6/11Sokol.pdf>

3.3.2. Güney Afrika Cumhuriyeti KİT'lerinde performansa dayalı ücretlendirme yapısı

Güney Afrika Cumhuriyetinde Kamu İşletmeleri Bakanlığı tarafından KİT başkanlarının ücret görüşmeleriyle ücretin kararlaştırılmasında ve yönetici olmayan idareciler için ücret politikası ve sistemi kurmada, ücret komitelerine ve yönetim kurullarına yardımcı olmak için bir rehber hazırlanmaktadır.

Rehberde varlık ve gelir temeline dayanan bir KİT kategorisi oluşturulmuştur. Buna göre KİT'ler büyüklüklerine göre 4 farklı gruba ayrılmaktadır. KİT yönetim kurulları bu kategoriye uygun bir şekilde kendi KİT'inin büyüklüğünü belirlemektedir. Rehbere uygun ücret politika ve uygulamalarından yönetim kurulları sorumludur.[147]

Başkanların ve yönetici olmayan idarecilerin sabit ücretleri, Kamu İşletmeleri Bakanlığı tarafından geliştirilen ücret modeline göre belirlenmektedir. Bu ücret modelinde her bir KİT bulunduğu kategorideki taban ve tavan ücretler arasında ücreti belirleyebilir. Başkanlar ve yönetici olmayan idarecilerin denetleme komitesi ve diğer alt komitelere katılmaları durumunda, bu görevlere ilişkin sabit ücretler yine bu görevler için KİT modelinde öngörülen taban ve tavan ücretler çerçevesinde belirlenir.[148]

Bununla birlikte nitelikli kimselerin temininde güçlük olması gibi istisnai durumlarda, yönetim kurulu bu kimselerin istihdamı için bunlara ilişkin ücret seviyelerini belirlemede gerekçe sunmak ve hissedarların onayını almak koşuluyla takdir yetkisine sahiptir.[149]

Ücret komiteleri yönetim kurulu tarafından atanan, tamamı yönetici olmayan idarecilerden olmak üzere en az üç üyeden oluşur ve bu komiteler;

- Üst düzey yönetimin genel ücret politikasını geliştirme ve kararlaştırma,

---

[147] Department: Public Enterprises Republic Of South Africa. *State Owned Enterprises Remuneration Guidelines Part A Chairpersons & Non-Executive Directors.* p.4-5. August 2007. 7 Mart 2013. <http://www.dpe.gov.za/res/SEOA.pdf>
[148] **a.g.e.**:6-7
[149] **a.g.e.**:8

- Yıllık ikramiyeler, teşvik edici ücretler, teşvik edici hisseler, emeklilik aylığı ve diğer kazançlar gibi yalnızca temel ücretle sınırlı olmayan işletmenin yönetici müdürleri için belirli ücret paketlerini kararlaştırma,
- Yönetici müdürlerin sorumluluklarını ve fonksiyonlarını yerine getirmelerinde performanslarının ölçümünde gerekli kriterleri belirleme,
- Üst düzey yöneticiler için şirketin işe alma, işte tutma ve işi sonlandırma politika ve prosedürlerini gözden geçirme

gibi faaliyetleri yaparak bu konulara ilişkin yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunur. Yönetim kurulu, komitenin tavsiyesini dikkate alıp değerlendirir ve Bakana önerisini sunar; Bakan da öneriyi değerlendirdikten sonra kabul ya da reddeder.[150]

Rehbere göre ücret komiteleri;

- Teşvik edici ücretlere yer veren, sabit ve değişken ücretler arasında uygun bir denge sağlayan, esnek ve amaca uygun hedeflere dayanan ücretlerin karışımından oluşan bir ücret sistemi kurmalı,
- İdarecilerin dağılımını doğru yansıtan ücret seviyeleri temin etmeli,
- Teşvik edici ücret sisteminden kaynaklanan ve diğer türlü gelebilecek haksız kazançların önüne geçmeli,
- Sonradan performans göstergelerinin hatalı olduğunun anlaşıldığı durumlarda yasal çözümleri dikkate almalı ve böylece teşvik edici ücretlerin ödenmesinin önüne geçebilmelidir.[151]

Rehbere göre ücret komiteleri hissedarlara rapor hazırlanmasında yönetim kuruluyla birlikte çalışacak ve her yıl işletmenin yıllık genel kurul toplantısında komitenin raporunda bahsedilen ücret politikası onaylanmak üzere sunulacaktır.[152]

Ücret ödemeleri nakit, hisse senedi ya da farklı pay seçenekleri şeklindedir ve ücretlemenin tüm unsurları normal durumda sözleşme müzakerelerinin konusunu teşkil eder. Hisse senedi ve farklı pay seçenekleri, hissedarların yöneticilere işletme

---

[150] **a.g.e.**:9-18
[151] **a.g.e.**:11
[152] **a.g.e.**:19-23

performansına olan katkılarıyla bağlantılı ücret verme amaçlarıyla uyumludur ve bireysel şartlara göre yeterli esnekliğe sahiptir.[153]

Kamu İşletmeleri Bakanlığı tarafından hazırlanan Rehbere göre ücretler özetle şu şekilde belirlenmelidir:[154]

- İşletmeler uygun kontrol çerçevesiyle birlikte yöneticileri işletmenin başarısını ve uzun dönemli gelişimini takip etmeye motive eden ve yönetici performansıyla ücreti arasında açık bir ilişki kuran ücret politikası tasarlamalı,
- Yönetici ücret paketleri, işletmenin koşullarına ve hedeflerine uygun kısa ve uzun dönemli performansları yansıtacak şekilde sabit ve değişken ücretler arasında bir denge sağlamalı,
- Yönetici olmayan idarecilerin ücretleri, yöneticilerden açık bir şekilde farklılaştırılmalı,
- Ücret komiteleri teşvik edici ücretler için hedeflerin belirlemesini, izlemesini ve teşvik edici ücretlerin belirlenen hedeflerin fiili başarılma oranına göre verilmesini sağlamalı,
- Ücret komiteleri temel ücrete ilişkin politikayı hissedarlarla iletişim halinde belirlemeli,
- İşletmenin ortalamanın üzerinde bir ücret politikası uygulamak istemesi durumunda, buna ilişkin gerekçe ve hissedarların onayı aranmalı,
- Yıllık teşvik edici ücretlerin performansla ilişkisi açıkça görülebilir olmalı,
- Hem bireysel hem işletme performans hedefleri birbiriyle ilişkili olup işletmenin gereklerine uygun hâle getirilmeli,
- Performans değerlendirmelerinin önemli derecede hatalı bulunması halinde ücret komiteleri, ücretleri düşürmek ya da düzeltmek takdir yetkisini elinde bulundurmalı,
- Teşvik edici ücret işleyişi açık olmalı, değişken ücret ve performans arasında sözleşmeye dayanan ilişki kurulmalı,

---

[153] **a.g.e.**:20
[154] **a.g.e.**:12-17

- Sözleşmelerin erken sonlanması hâlinde garanti kapsamında teşvik edici ödemelere ilişkin bir kazanım olmamalı,
- Yöneticilerle yapılan sözleşmelerde tüm ödemeler, şirketin finansal durumu göz önüne alınarak amaçlara ilişkin performans temeline dayanarak belirlenmeli; yöneticilere ilişkin sözleşmeler şirketin başarısız olması durumunda ödeme yapılmamasını taahhüt etmeli,
- Her işletme resmi ve şeffaf bir yönetici ücret politikası geliştirmelidir.

Parlamentoda 31/08/2012 tarihinde Kamu İşletmeleri Bakanına sorulan bir soru ve alınan yanıt, Güney Afrika Cumhuriyetinde KİT'lerdeki performansa ilişkin ücretlendirmenin gelmiş olduğu son durum hakkında aydınlatıcı olacaktır.

Söz konusu soru şu şekildedir:[155]

KİT'lerin yönetici müdürlerini de içeren yönetim kurulu üyelerinin yüksek ücret paketlerine üst limit uygulanacak mı ve performansla ilişkilendirilecek mi? Eğer yapılmayacaksa sebebi nedir? Eğer yapılacaksa ücret rehberi ne zaman tamamlanacak ve uygulanacak?

Kamu İşletmeleri Bakanı ise soruyu özetle şöyle yanıtlamıştır:[156]

"Bakanlık, KİT'lerdeki yönetici ve yönetici olmayan müdürler için yeni bir 'Ücret Standartları' geliştirmede son aşamaya gelmiş durumdadır. Standartlar makul, şeffaf ve KİT'ler tarafından sürekli uygulamayı gerektiren rehber ilkeleri aracılığıyla bildirilecek.

Bu çalışma, yöneticiler ve işçiler arasındaki fark daralana kadar makul bir süre için ücretlere üst sınır uygulaması gibi farklı politikaların dikkate alınmasını gerektirmiştir. KİT'ler pek çok açıdan karmaşık bir yapıya sahip olan ikili bir himaye ve ücret yapısına sahiptirler ve bu durum Devletin ulusal amaçları ve şirketin ticari şartları arasında iyi bir denge kurulmasını gerektirmektedir. Ücretlendirme modeli ekonomik etki, KİT'lerin çalıştığı çevrenin karmaşık yapısının yanı sıra işletmenin finansman modeli gibi çok çeşitli çarpanlara dayandırılacaktır.

[155] Q&A's. 2012. "Will the High Remuneration Packages of the Board Members of SOC, Including Executive Directors Will Be (a) Capped and (b) Linked to Performance". 10 Mart 2013. <http://www.dpe.gov.za/parliamentary-1271>
[156] **a.g.e.**

Performansın, hissedarların anlaşmasına uygun bir şekilde ölçülmesi düşünülmektedir.

Yeni Ücret Standartları hiçbir sapma olmaksızın KİT'lerde yürürlüğe koyulacaktır. Bakanlık bu çalışmayı 2012 Ekim ayında bitirmeyi ve standartları bu mali yılda uygulamaya başlamayı planlamaktadır. Var olan istihdam sözleşmelerinde, ücret politikalarındaki bu değişikliklerin aşamalı olarak dikkate alınması geçiş için önemli olacaktır."

Tüm bu açıklamalarla birlikte Güney Afrika'da ücret düzenlemeleri, ücret farklılıkları ve gelir eşitsizliğine ilişkin önemli sosyo-politik ilgi dolayısıyla oldukça karmaşıklaşmaktadır. Konuya ilişkin toplumsal baskılar, kamu otoritelerinin önceliklerini de değiştirmektedir. Nitekim 2012 yılı Kasım ayında Maliye Bakanı, daha önce Kamu İşletmeleri Bakanı tarafından yapılan, yüksek yönetici ücretlerini tartışmak için ulusal bir forum önerisine destek vermiştir. Çünkü ücret farklılıkları yalnız özel sektörün sorunu değildir. Yöneticilere sabit ve kısa dönemli teşvik ücretleri bakımından özel sektöre çok yakın ödemeler yapan KİT'lerde de ücret farklılıkları önemli bir sorun olarak gündeme gelmektedir.[157]

KİT genel müdürlerinin ücret yapılarının Güney Afrika'da farklı alanlarda faaliyet gösteren özel şirket genel müdür ücret yapılarıyla karşılaştırılmasında, Tablo 3.1 iyi bir fikir verebilecektir.

[157] Work Dynamics. "Facing a Challenging Balancing Act In 2012 By Martin Westcott, Managing Director P E Corporate Services & Chairman of the Work Dynamics Board". 11 Mart 2013. <http://www.workdynamics.co.za/news-120529-facing-a-challenging-balancing-act-in-2012.htm>

Tablo 3.1. Güney Afrika Cumhuriyeti İşletmelerindeki Genel Müdürlerin Ücret Yapısı

Kategori	Teşvik Ödemesi		Toplam Ücret	
	Toplam Ücret İçindeki Payı (%)	Sıra No	Kâr İçindeki Payı (%)	Sıra No
Kaynaklar	61	1	0,4	9
Telekomünikasyon	55	2	0,2	11
Finansallar	53	3	0,4	10
KİT'ler	**53**	**4**	**1,7**	**4**
Sanayi	49	5	1,2	5
Tüketim Hizmetleri	48	6	1,2	6
Teknoloji	46	7	3	3
Sağlık Hizmetleri	41	8	1	7
Kalkınma Sermayesi	37	9	-762	13
Tüketim Malları	34	10	0,9	8
Petrol ve Gaz	34	11	0,1	12
ALTX (Alternatif Borsa)	30	12	33,8	1
Risk Sermayesi	14	13	7,5	2
TÜM ŞİRKETLER	**50**	-	**0,6**	-

Kaynak: Theunissen, Philip. *Remuneration and Benefits Review of State Owned Enterprises,* Presentation By Solidarity On Invitation of The Department of Public Enterprises, Solidariteit Solidarity. July 2010. 4 Nisan 2013. <http://navorsing.co.za/wp-content/uploads/2010/08/Solidarity-presentation-to-DPE.pdf>

Tablodan, farklı sektörlerdeki şirket genel müdürleriyle karşılaştırıldığında KİT genel müdürlerine verilen ikramiye gibi teşvik edici ücretlerin toplam ücretler içindeki, toplam ücretin de şirket kârı içindeki payı açısından KİT'lerin üst sıralarda yer aldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.1, KİT genel müdürlerinin ücretlerinin aşırı yüksek olduğu ve bu durumun gelir dağılımında eşitsizlik oluşturduğu yönündeki iddiaları destekler niteliktedir[158]

Ancak bu göstergelere rağmen uzmanlaşmış ve teknik becerisi yüksek personel ile kalifiye yönetici eksikliği; Ekonomik Kalkınma Bakanı Ebrahim

[158] Theunissen, Philip. *Remuneration and Benefits Review of State Owned Enterprises,* Presentation By Solidarity On Invitation of The Department of Public Enterprises, Solidariteit Solidarity. p.5. July 2010. 4 Nisan 2013. <http://navorsing.co.za/wp-content/uploads/2010/08/Solidarity-presentation-to-DPE.pdf>

PATEL'in 2011 yılında yapmış olduğu, yıllık 700 bin Rand (yaklaşık 140 bin TL) üzerindeki yönetici ücretlerine bir tavan sınır ve ücret artışlarına enflasyon oranlarına eşdeğer limit getiren "Yeni İlerleme Yolu" önerilerinin Güney Afrika genelinde uygulanabilirliğini engellemektedir. Nitekim P.E. Kurumsal Hizmetlerin son araştırmasına göre Güney Afrika'daki şirketlerin yüksek bir oranı, sayıca az olan yetenekli yöneticileri çekmek için ayrıca ücret primleri de teklif etmekte ve kıdemli yöneticilerin çoğunluğu önerideki tavan ücretin üzerinde toplam gelir elde etmektedir.[159] Aslında bu sonuç Tablo 3.1'in de bir açıklaması niteliğindedir.

3.4. Finlandiya KİT'lerinde Performansa Dayalı Ücretlendirme

3.4.1. Finlandiya KİT sistemine genel bakış

Finlandiya'da kamu işletmelerinin faaliyetlerinin uzun bir geçmişi bulunmaktadır. Ancak kamu işletmelerinin pay sahipliği yapıları son 20 yılda hızlı bir şekilde değişmiş olup liberalizasyon süreci pek çok Fin firmasının yabancı sermaye tarafından satın alınmasına yol açmıştır. Hâlâ pek çok işletmede devlet pay sahipliğini korusa da kamu işletmelerinin çoğunluğu tamamen ya da kısmen özelleştirilmiştir.[160] Bu gelişmelerle aynı paralelde kamu işletmeleri genellikle çok ortaklı bir yapıya dönüşmüştür.[161]

Bazıları borsaya kote olmuş olan bu şirketler temelde kârlılığı hedeflemekle birlikte başka amaçlara da sahiptir. Bu şirketlerin stratejik öneme sahip endüstrilerde yerli üretimi sürdürmek veya ekonomik olarak zor durumda olan bölgelerde istihdamı korumak gibi politik hedefleri de bulunmaktadır.[162]

Kamunun ticari alanda faaliyet göstermiş olduğu işler çoğunlukla metal, kereste imalatı ve kimya endüstrileri gibi temel endüstriler ile ulaştırma ve haberleşme olarak dikkat çekmektedir.

---

[159] Work Dynamics. "Facing a Challenging Balancing Act In 2012 By Martin Westcott, Managing Director P E Corporate Services & Chairman of the Work Dynamics Board". 11 Mart 2013. <http://www.workdynamics.co.za/news-120529-facing-a-challenging-balancing-act-in-2012.htm>.
[160] Jones et al., 2010:9
[161] Ministry of Finance. *Finnish Public Management: Building Sustainable Quality.* p.12. Finland. 2006. 13 Mart 2013. <http://www.4qconference.org/liitetiedostot/Building_final.pdf>
[162] Jones et al., 2010:12

3.4.2. Finlandiya KİT'lerinde performansa dayalı ücretlendirme yapısı

Finlandiya'da tüm kamu sektöründe ödeme planları son yıllarda bir reform geçirmektedir. Reform, toplu sözleşmeler ve ödeme planı geliştirme programları yardımıyla uygulanmış ve 2006 Ağustos ayı itibarıyla yeni ödeme planı tüm kamu sektörüne uyarlanmıştır.[163]

Yeni ödeme planları, iş ölçümlerine ve performans değerlendirmeye dayalıdır. Ücret, mesleğe ve personele bağlı unsurlardan oluşmaktadır. Genel iş ölçüm kriteri sözleşmelerde belirlenmektedir. Genel olarak yeni ödeme planının amaçları; işler arasındaki ilişkiyi, performansı ve ücreti geliştirmek, personelin yeteneğinin gelişimini desteklemek, hedef belirlemek ve başarılma derecesini değerlendirmek, iyi performans için özendiriciler sağlamak olarak sıralanabilmektedir.[164]

Emek piyasasındaki görüşmeler geniş kapsamda işveren örgütleri, işçi sendikaları ve hükümet olmak üzere üçlü bir sisteme dayanmaktadır. Ücret, çalışma saatleri ve diğer istihdama ilişkin şartlar belirli sektör temelli işçi ve işveren kuruluşları arasında yapılan görüşmelerde kararlaştırılmaktadır. Toplu sözleşmeler kamu sektöründeki istihdam koşullarını da belirlemekte ve genellikle bir ya da iki yıllık yapılmaktadır.[165]

Bölgesel yönetimde anlaşma sistemi tüm bölgeyi ve ortaklık kuruluşlarını ve onların 430.000 işçisini kapsamakta, toplu sözleşmeler bölgesel işverenler komisyonu ile personel temsilcileri tarafından yapılmaktadır. Devlet kurumları ve işçi sendikaları kurum bazında toplu sözleşme yapmakta, bölgesel yönetimde kurumsal toplu sözleşmeler belediye ya da ortaklık kuruluşları ile pazarlık temsilcisi olarak sektörel mesleki birlik tarafından yapılmaktadır.[166]

Hükümet, devlet ortaklıklarındaki yöneticilere verilen idari ikramiyelere ilişkin düzenlemeleri sıkılaştırmaktadır. Ayrıca hükümetin tamamen devletin sahip

---

[163] Ministry of Finance. *Finnish Public Management: Building Sustainable Quality.* p.27-28. Finland. 2006. 13 Mart 2013. <http://www.4qconference.org/liitetiedostot/Building_final.pdf>
[164] **a.g.e.**:28
[165] **a.g.e.**:22
[166] Ministry of Finance. *Finnish Public Management: Building Sustainable Quality.* p.23. Finland. 2006. 13 Mart 2013. <http://www.4qconference.org/liitetiedostot/Building_final.pdf>

olduğu ortaklıklarda işte tutma ikramiyeleri ve ilave emeklilik ödemelerine artık izin verilmemesine karar vererek sermaye şirketlerindeki en yüksek ikramiye oranını personel maaşının yüzden 140'ından yüzde 120'sine indirmeyi planladığı belirtilmektedir.[167]

Hükümet, Ekonomi Politikası Komitesi tarafından yayımlanan rehberde, verilen ikramiyelerde şeffaflılığa, ölçülülüğe ve elde edilen sonuçlara vurgu yapmaktadır. Böylece kamu sektöründe ikramiyelerin verimliliğe dayandırılması beklenmektedir.[168]

Hükümet yetkilileri yeni önlemlerin aşırılıklarla mücadeleye yardımcı olacağını, bunların yönetici istihdamında bir sorun teşkil etmeyeceğini belirtmektedir. Yönetici ücret anlaşmalarının tüm yan kazançlarla birlikte eksiksiz olarak aleni bir şekilde yapılmasının politikalarının temeli olduğunu belirten Hükümet yetkilileri, yönetici anlaşma ve ikramiyelerinin ne kadar aleni bir şekilde yapılırsa o kadar aşırılıkların önüne geçilebileceğini düşünmektedir.[169]

Teşvik edici sisteme dayalı yönetici ve personel ücretleri, şirketin uzun dönemli çıkarlarını sağlamaya motive edecek şekilde her bir şirket yönetim ya da denetim kurulları için 1999 yılında Bakanlar Kurulunca temel bir prensip kararı olarak tasarlanmıştır. Ancak rekabetçi koşulların başka bir ücreti gerektirdiği durumlar istisna olmak üzere nakit ikramiyeler genellikle standart ücretlendirmenin yüzde 40'ıyla sınırlandırılmıştır. Ayrıca borsaya kote olmuş tüm KİT'ler, üst düzey yöneticiler için opsiyonlu bir şekilde, hisse senedi alma vb. teşvik edici ücretler kullanmaktadır. Ancak bu teşvik edici ücretler, özel şirketlerden kapsamda daha sınırlı ve daha zorlayıcı performans koşullarına bağlanmıştır.[170]

Tümünde geçerli olmamakla birlikte pek çok KİT'te personelin bonoyla ilişkilendirilmiş paylarla veya personel fonlarıyla eşit bir şekilde pay sahipliğine katılma mekanizmaları bulunmaktadır.[171]

---

[167] Yle. "Bonus rules tightened in state-run firms". August 2012. 13 Mart 2013. <http://yle.fi/uutiset/bonus_rules_tightened_in_state-run_firms/6254765>
[168] **a.g.e.**
[169] **a.g.e.**
[170] OECD, 2003:44
[171] **a.g.e.**:36

Gecikmeli bir kâr paylaşım planı olan personel fonları, 1990 yılından itibaren birkaç kez değişmiş olan Personel Fonları Kanunuyla düzenlenmiştir. Çalışma Bakanlığı tarafından denetlenen bu fonların temel amacı, belirli performans kriterlerine göre kâr paylaşım ödemeleri temin etmek ve bunları sermaye piyasasına yatırmaktır. Fonlar personel tarafından kurulup yönetilmekte olup fonda kâr paylaşımları çalışma saati, ücret geliri veya eşit paylaşım gibi belirli bir kritere göre tahsis edilmektedir.[172]

Bu açıklamalardan, Finlandiya KİT'lerinde performansa dayalı ücretlendirme sisteminin belli bir düzeye ulaştığı ve bu sistemden sağlanan kaynakların işletilmesine ilişkin farklı mekanizmaların dahi kurulduğu anlaşılmaktadır.

[172] Jones et al., 2010:4-5

4. TÜRKİYE'DE KİT'LERİN MEVCUT DURUMU

4.1. KİT'lere Genel Bakış

KİT'ler 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkkında KHK'ye tabi ve sermayesinin tamamı devlete ait olup İDT ve KİK'lerden oluşmaktadır.

233 sayılı KHK'nin 2'nci maddesinde İDT ile KİK'lerin ortak adı olarak nitelendirilen KİT'ler şu şekilde açıklanmaktadır:

İDT; sermayesinin tamamı Devlete ait, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan kamu iktisadi teşebbüsüdür.

KİK; sermayesinin tamamı Devlete ait olup tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan kamu iktisadi teşebbüsüdür.

Ülkemizde KİT'ler temel olarak enerji, ulaştırma, tarım, madencilik, imalat alanlarında faaliyet göstermektedir. Mevcut durumda KİT'lerden yalnızca 2 tanesi KİK statüsünde bulunmakta, diğer KİT'ler ise İDT statüsüyle faaliyetlerine devam etmektedir. Ek tablo 1, 233 sayılı KHK'ye tabi KİT'leri listelemektedir.

KİT'ler Bakanlar Kurulu Kararıyla kurulmakta olup 233 sayılı KHK kapsamında faaliyetlerini müessese, bağlı ortaklık, iştirak ve işletmeler aracılığıyla yürütebilmektedir.[173]

KİT'lerin en yüksek seviyede yetkili ve sorumlu karar organı yönetim kuruludur. Yönetim kurulu 1 başkan ve 5 üyeden oluşmaktadır. KİT genel müdürü, yönetim kurulunun başkanıdır ve ilgili bakanın teklifi üzerine ortak kararla atanmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinden ikisi ilgili bakanın, biri Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu bakanın, ikisi KİT genel müdür yardımcıları arasından ilgili bakanın teklifi üzerine ortak kararla atanmaktadır.

[173] Müessese, sermayesinin tamamı bir İDT veya KİK'e ait olan işletme veya işletmeler topluluğundan oluşan anonim şirketler topluluğudur; bağlı ortaklık, sermayesinin yüzde 50'sinden fazlası İDT veya KİK'e ait olan işletme veya işletmeler topluluğudan oluşan anonim şirketlerdir; iştirak, İDT veya KİK'lerin veya bağlık ortaklıklarının sermayelerinin en az yüzde 15'ine en çok yüzde 50'sine sahip bulundukları anonim şirketlerdir; işletme, müesseselerin ve bağlı ortaklıkların mal ve hizmet üreten fabrika ve diğer birimleridir.

Yönetim kurulunun 233 sayılı KHK'nin 8'inci maddesinde belirtilen görevlerinden; "*KİT, müessese ve bağlı ortaklıklarının çalışmalarının verimli ve kârlı olarak yürütülmesi şartlarını oluşturacak esasları ve işletme politikalarını belirlemek",* görev ve yetkisi dikkat çekmektedir.

KİT'lerin yetkili ve sorumlu yürütme organı genel müdürlüktür. Genel müdürlük, genel müdür ve YPK tarafından belirlenecek sayıda genel müdür yardımcısı ve bağlı birimlerden oluşmaktadır. 233 sayılı KHK'nin 13'üncü maddesinde genel müdüre, *"KİT sermayesi ile diğer mali kaynakların, verimlilik ve kârlılık ilkelerine uygun bir düzen içinde kullanılmasını sağlamak"* görevi verilerek verimlilik ve kârlılık ilkesi açık bir şekilde ifade edilmektedir.

Daha önce 233 sayılı KHK kapsamındayken özelleştirme kapsam ve programına alınan kuruluşlar 233 sayılı KHK kapsamının dışına çıkmakta ve 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanuna tabi olup KİT statüsünü yitirmektedirler. Nitekim bu kuruluşlar Hazine Müsteşarlığı portföyünden çıkıp Özelleştirme İdaresi Başkanlığı portföyünde yer almaktadır. Söz konusu kuruluşların sermaye transferleri de Özelleştirme İdaresi Başkanlığınca yapılmaktadır. KİT statüsünde olmasa dahi bu işletmelerden sermayesinin yüzde 50'sinden fazlası kamuya ait olan işletmeci kuruluşların dengesinin KİT'lerle birlikte takip edilmesine devam edilmektedir.[174]

4.2. KİT'lerin Ekonomi İçerisindeki Ağırlığı

Türkiye'de özelleştirme uygulamalarının temelleri, 24 Ocak Kararları olarak adlandırılan 24 Ocak 1980 tarihinde ekonominin temel yapısını değiştirmeyi öngören istikrar programı ve yine bu tarihte yürürlüğe konulan çok sayıda Bakanlar Kurulu kararıyla atılmıştır. 1984 yılından itibaren çıkartılan kanun ve KHK'lerle de özelleştirmenin yasal altyapısı oluşturulmuştur.[175]

Özelleştirme uygulamalarının yol haritası olması için 1985 yılında DPT tarafından Özelleştirme Ana Planı hazırlatılmış, Altıncı Beş Yıllık Kalkınma

[174] Bu kuruluşlar; Sümer Holding A.Ş., TDİ (Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş.), TEDAŞ (Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş.), TŞFAŞ (Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.), Gayrimenkul A.Ş. (unvan değişikliği öncesi TTA A.Ş., daha önce TEKEL)'dir.
[175] Türk, 2010:42

Planından itibaren de tüm kalkınma planlarında özelleştirmeye geniş yer ayrılarak devletin özelleştirme politikası bu planlarla çizilmiştir.[176]

Bu politikalarla bağlantılı bir şekilde Türkiye'de KİT'lerin özelleştirmeler sonrası ekonomi içerisindeki ağırlığı da azalmıştır. Dokuzuncu Kalkınma Planı döneminde (2007-2013) KİT'lere ilişkin bazı mali verilerin GSYH (Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla) içerisindeki paylarına bakıldığında bu değişim daha kolay görülebilebilecektir.

Tablo 4.1. Özelleştirme Programındaki Kuruluşlar Dâhil KİT'lere İlişkin Özet Bilgiler (GSYH'ye Oran, %)

Göstergeler	**2006**	**2012**
Toplam Katma Değer	1,92	1,26
Satış Hasılatı	8,34	8,32
Sermaye Transferi	0,60	0,34
Görev Zararı	0,09	0,13
Temettü ve Hasılat Payı	0,06	0,14
Yatırım	0,48	0,47
*Borçlanma Gereği	0,20	0,47

*Sermaye transferi hariç borçlanma gereğidir.
Kaynak: Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı, OVP ve Yıllık Program Çalışma Dökümanları

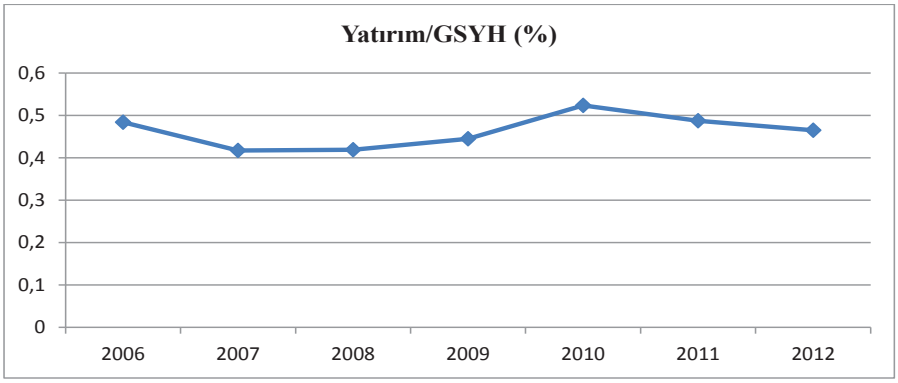
KİT ve özelleştirme programındaki kuruluşların 2006-2012 döneminde[177] toplam katma değerlerinin GSYH içerisindeki payı ciddi bir biçimde düşmüştür. Buna paralel olarak borçlanma gereğinin GSYH içindeki payı dönemin sonunda iki katının üstüne çıkmıştır. Satış hâsılatı oranının dönem başı ve sonunda değişmemesine rağmen katma değerdeki ve borçlanma gereği oranlarındaki bu değişimler, KİT'lerin mali yapısındaki olumsuzluğun bu dönemde arttığına işaret etmektedir. Bu dönemde sermaye transferinin GSYH içindeki payının yaklaşık yüzde 50 oranında düşmesi de KİT'lere ayrılan kaynağın azaldığını göstermektedir.

[176] **a.g.e.**:42
[177] Dokuzuncu Kalkınma Planı dönemindeki gelişmeyi göstermesi açısından baz olarak 2006 yılı verileri dikkate alınmş ve son gerçekleşen yıl olan 2012 yılı verileriyle karşılaştırılmıştır.

Bununla birlikte KİT'lerin ekonomi içerisinde hâlâ ciddi bir payı bulunmaktadır. Bunu da ek tablo 2'de 2006-2012 yılları için hazırlanan İSO 500 listesinden görebiliriz. Üretimden elde edilen satış gelirleri baz alınarak sıralanan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasında enerji, tarım ve ulaştırma sektörlerinde faaliyet gösteren KİT'lerin bulunduğu görülmektedir. Listede özellikle EÜAŞ (Elektrik Üretim A.Ş.), TŞFAŞ, TKİ (Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu), TPAO, ÇAYKUR ve Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü her yıl ilk 100 arasında yer alarak dikkat çekmektedir. Bu liste söz konusu KİT'lerin yapmış oldukları üretimlerle kendi sektörlerinde ne kadar büyük bir pazar payına sahip olduğunu göstermektedir.

KİT'lerin ekonomi içerisindeki ağırlığının sürmekte olduğunun bir başka göstergesi de GSYH içerisindeki KİT yatırımlarının payıdır. Özelleştirme programındaki kuruluşlar dâhil KİT'lerin toplam yatırımlarının GSYH içerisindeki payları 2006-2012 döneminde hemen hemen aynı kalmıştır. Bu dönemde söz konusu oranda meydana gelen küçük artış ve düşüşlerle birlikte yatırımların GSYH içerisindeki payı, 2006 yılındaki yüzde 0,48 oranından 2012 yılında yüzde 0,46 oranına gerilemiştir. Şekil 4.1'den görüleceği üzere bu dönemde yatırımların GSYH içerisindeki payında ciddi bir değişim bulunmamaktadır.

Şekil 4.1. Özelleştirme Programındaki Kuruluşlar Dâhil KİT Yatırımlarının GSYH'ye Oranı



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı, OVP ve Yıllık Program Çalışma Dökümanları

4.3. KİT'lerdeki İstihdamın Genel Durumu

KİT ve bağlı ortaklıklarından özelleştirme programına alınanlar 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanuna tabidirler. Bu kuruluşlar KİT olarak tanımlanmamakla birlikte bu işletmelerden sermayesinin yüzde 50'sinden fazlası kamuya ait olan işletmeci kuruluşların yatırım, işletme faaliyetleri ve görev zararları, mali denetimleri ve personel yapılarının KİT'lerle benzerlik göstermesi dolayısıyla finansal dengeleri OVP ve yıllık program çalışmalarında KİT dengeleriyle birlikte ayrıca gösterilmektedir. Bu itibarla çalışma kapsamında toplam personel sayı ve maliyetlerine ilişkin tablolarda, bu işletmelere dair verilere de yer verilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Tablo 4.2. Özelleştirme Programındaki Kuruluşlar Dâhil KİT Personel Sayıları (Yıllık Ortalama)

Personel Grupları	2008	2009	2010	2011	2012
Kadrolu Personel	5.906	5.735	6.193	6.236	5.965
Sözleşmeli Personel	83.041	81.003	78.283	77.780	75.813
Kapsam İçi İşçi	110.353	103.689	94.369	123.915	104.397
Kapsam Dışı Personel	2.932	3.652	5.030	2.982	6.168
Geçici İşçi	7.704	7.510	7.150	7.016	5.809
Toplam	**209.936**	**201.589**	**191.025**	**217.929**	**198.152**

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı, OVP ve Yıllık Program Çalışma Dökümanları

KİT ve özelleştirme programındaki işletmelerin personel sayısı, 2008 yılından 2012 yılına kadar 12 bin azalmıştır[178]. Bu düşüşte özelleştirmelerin etkisinin yanı sıra KİT'lerde ve 4046 sayılı Kanuna tabi olup sermayesinin yüzde 50'sinden fazlası kamuya ait olan işletmelerde âtıl personel istihdamını engellemek amacıyla yatırım ve finansman kararnamelerindeki personel atamaya ilişkin sınırlandırıcı hükümlerin etkisi bulunmaktadır. Mesela, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2013 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespitine İlişkin 04/10/2012 tarihli ve 2012/3840 sayılı Kararnamenin eki Kararın 4'üncü maddesinin birinci fıkrası uyarınca Kararnameye tabi işletmelerin öncelikle nakil

[178] Ek tablo 3'te bu döneme ilişkin değişimleri göstermesi açısından özelleştirme programındaki kuruluşlar dâhil 233 sayılı KHK kapsamındaki KİT'ler listelenmiştir.

suretiyle personel ihtiyacını karşılaması esas olup bunun mümkün olmadığı hallerde ayrılan personelin en fazla yüzde 50'sine kadar açıktan ve/veya naklen atanmasına, ayrılan sayısının en fazla yüzde 10'u kadar personelin de özelleştirme uygulamaları nedeniyle Devlet Personel Başkanlığına bildirilen nakle tabi personelden atanmasına izin verilmektedir. Aynı Kararın 5 ve 6'ncı maddeleri hükümleri uyarınca ancak yeni üretim tesisi, işletme birimi kurulması veya devralınması, yeni hizmet birimlerinin faaliyete geçmesi, faaliyet alanının genişlemesi vb. ilave atama ve zorunlu istihdam gibi istisnai durumlarda söz konusu işletmelere atanan personel sayıları bu işletmelerden ayrılan personel sayısının üzerinde olabilecektir.

Bu düzenlemelerin 233 sayılı KHK Kapsamındaki KİT'lere olan etkisi, Tablo 4.3'ten görülebilmektedir.

Tablo 4.3. 233 sayılı KHK Kapsamındaki KİT Personel Sayıları (Yıllık Ortalama)

Personel Grupları	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Kadrolu Personel	5.401	5.291	5.123	5.293	5.245
Sözleşmeli Personel	69.670	70.732	69.706	70.323	70.521
Kapsam İçi İşçi	68.483	66.192	62.738	63.871	58.007
Kapsam Dışı Personel	2.684	3.557	4.948	2.912	6.108
Geçici İşçi	4.679	5.241	4.673	4.639	3.832
Toplam	**150.917**	**151.013**	**147.188**	**147.038**	**143.713**

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı, OVP ve Yıllık Program Çalışma Dökümanları

Tablo 4.3'ten görüldüğü üzere 2008-2012 döneminde özellikle kapsam içi işçi sayısındaki azalış başta olmak üzere toplam KİT personel sayısında düşüş gerçekleşmiştir. Böylece özelleştirme programındaki kuruluşlardaki istihdam azalışından ayrı olarak genel yatırım ve finansman programlarındaki düzenlemelerle KİT'lerdeki âtıl istihdam da azaltılabilmiştir.

Tablo 4.4. Özelleştirme Programındaki Kuruluşlar Dâhil KİT Personel Maliyetleri (Cari Ücretlerle, Bin TL)

Personel Grupları	2008	2009	2010	2011	2012
Kadrolu Personel	213.378	224.815	262.911	300.554	348.493
Sözleşmeli Personel	2.491.088	2.525.269	2.698.633	3.098.968	3.559.608
Kapsam İçi İşçi	4.770.481	4.925.379	4.768.239	4.950.118	4.666.354
Kapsam Dışı Personel	202.466	240.783	262.501	280.866	355.002
Geçici İşçi	260.523	240.381	283.494	295.087	305.685
Toplam	**7.937.936**	**8.156.627**	**8.275.778**	**8.925.593**	**9.235.142**
Toplam/GSYH (%)	**0,83**	**0,85**	**0,75**	**0,68**	**0,65**
Ortalama Personel Maliyeti (Aylık)	**3,151**	**3,372**	**3,610**	**3,413**	**3,884**

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı, OVP ve Yıllık Program Çalışma Dökümanları

KİT ve özelleştirme programındaki işletmelerin 2008-2012 döneminde personel sayılarındaki düşüşe rağmen toplam personel maliyetleri sürekli artış göstermiştir. Ancak söz konusu dönemde toplam personel maliyetlerinin GSYH'ye oranının yalnızca 2009 yılında artış gösterdiği, diğer yıllarda ise düştüğü anlaşılmaktadır. Toplam personel maliyetlerindeki artışın bir kısmının ücret artışından kaynaklandığı değerlendirildiğinde, personel maliyetlerinin sağlıklı analizi için söz konusu maliyetlerin ücret artışlarından arındırılması gerekmektedir.

Tablo 4.5. Özelleştirme Programındaki Kuruluşlar Dâhil KİT Personel Maliyetleri (2008 Yılı Ücretleriyle, Bin TL)

Personel Grupları	2008	2009	2010	2011	2012
Kadrolu Personel	213.378	206.860	227.589	240.040	250.606
Sözleşmeli Personel	2.491.088	2.323.582	2.336.074	2.475.016	2.559.764
Kapsam İçi İşçi	4.770.481	4.532.001	4.127.631	3.953.453	3.355.641
Kapsam Dışı Personel	202.466	221.552	227.234	224.316	255.287
Geçici İşçi	260.523	221.182	245.407	235.674	219.822
Toplam	**7.937.936**	**7.505.178**	**7.163.935**	**7.128.499**	**6.641.120**
Ortalama Personel Maliyeti (Aylık)	**3,151**	**3,103**	**3,125**	**2,726**	**2,793**

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı, OVP ve Yıllık Program Çalışma Dökümanları

Tablo 4.5'te, 2008 yılından sonraki memur ve ücret artışları o yıllardaki personel maliyetlerinden arındırılarak 2009-2012 döneminde gerçekleşen ücret artışlarının personel maliyetlerine olan etkisi giderilmiştir. Böylece 2008 yılından sonraki dönemin 2008 yılı ücretleri baz alınarak personel maliyetleri bulunmuş ve 2008-2012 dönemi içinde bir karşılaştırma yapılabilmiştir.

Tablo 4.5 incelendiğinde 2008 baz yılına göre diğer yıllarda hem toplam hem de ortalama personel maliyetlerinde bir azalma olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum ise KİT personel maliyetlerinin düşürülmesine ilişkin uygulanan politikalardan beklenen sonuçların gerçekleşmekte olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 4.2 ve Tablo 4.5 birlikte incelendiğinde bir önceki yıla göre 2009 yılında hem personel sayısı hem toplam ve ortalama personel maliyetinde düşüş, 2010 ve 2012 yıllarında ise personel sayılarındaki ve toplam personel maliyetlerindeki azalmaya rağmen ortalama personel maliyetlerinde artış görülmektedir. 2010 ve 2012 yıllarındaki ortalama personel maliyetindeki bu artışın nedeni işten ayrılan personele ödenen tazminatlardır. Çünkü bu yıllarda kuruluşlar, işten ayrılan personel nedeniyle olağan personel maliyetlerinin yanı sıra ilave kıdem tazminatı şeklinde yüksek maliyetlere katlanmışlardır. Toplam maliyetin personel sayısındaki azalmaya oranla daha az düşmesine neden olan bu durum, ortalama personel maliyetinin artmasına neden olmuştur.

2011 yılında ise bir önceki yıla göre toplam personel sayısında artış gerçekleşirken toplam personel maliyetinde çok küçük, ortalama personel maliyetinde ise ciddi bir düşüş yaşanmıştır. 2010 yılında personele yüksek kıdem tazminatları ödenmesi dolayısıyla ortalama maliyetlerin aşırı yüksek olması ve 2011 yılında işe yeni başlayan personelin ücretlerinin kıdemli personel ücretlerine göre daha düşük olması, personel sayısında 27 bin gibi çok yüksek bir artışın gerçekleştiği 2011 yılında bir önceki yıla göre personel maliyetlerindeki düşüşün nedenleri olarak gösterilebilir.

Söz konusu işletmelerin toplam personel maliyetleri bu işletmelerin mali verileriyle karşılaştırıldığında ise oldukça yüksek personel maliyetlerine katlandıkları anlaşılmaktadır. Nitekim 2012 yılında söz konusu işletmelerde toplam 9,2 milyar TL

personel harcaması gerçekleştirilirken 6,5 milyar TL yatırım harcamasında bulunulmuş, 6 milyar TL borçlanma gereği oluşmuş ve bu işletmelere 4,7 milyar TL sermaye transferi ile 1,9 milyar TL görev zararı ödemesi yapılmıştır.

Tablo 4.6, 233 sayılı KHK kapsamındaki KİT'lerin ortalama personel maliyetlerini ve satış maliyeti ile faaliyet giderleri toplamı içindeki istihdam giderlerinin payını personel gruplarıyla karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktadır.

Tablo 4.6. 233 Sayılı KHK Kapsamındaki KİT Personel Maliyetlerine İlişkin Veriler (Cari Fiyatlarla)

Maliyetlere İlişkin Veriler	**2011**	**2012**
Ortalama Personel Maliyeti (TL/Ay)	**4.000**	**4.490**
Kadrolu ve Sözleşmeliler İçin (TL/Ay)	3.377	3.945
İşçiler İçin (TL/Ay)	4.659	5.098
İstihdam Giderleri / (Satış Maliyeti+Faaliyet Giderleri) %	**9,35**	**8,31**
Kadrolu ve Sözleşmeliler İçin (%)	4,06	3,85
İşçiler İçin (%)	5,29	4,46

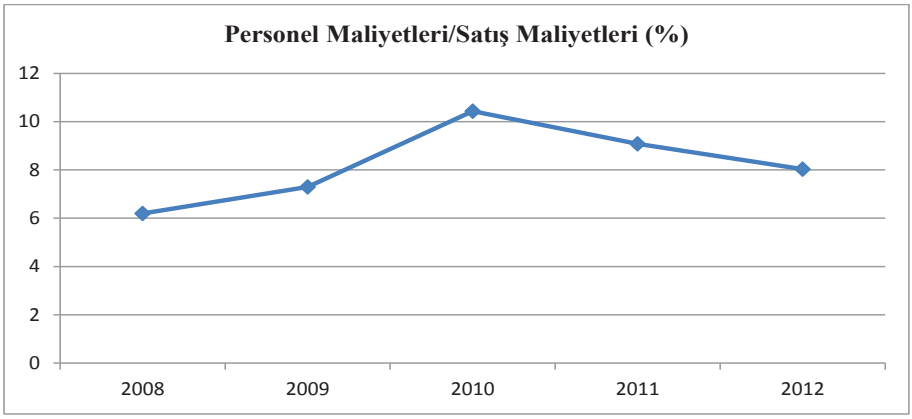
Kaynak: Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı, OVP ve Yıllık Program Çalışma Dökümanları

Tablo 4.6'ya göre 2012 yılı için aylık ortalama 4.490 TL'lik KİT personel maliyeti yüksek bir tutardır. Nitekim özel kesim ortalama işçi maliyeti 2011 yılı için 3.406 TL tahmin edilmektedir.[179] Ancak 2012 yılında satış maliyeti ile faaliyet giderleri içerisindeki personel maliyet oranının 2011 yılına göre yaklaşık yüzde 1 oranında düşüş göstermesi KİT personel maliyetlerindeki iyileşmeye işaret etmektedir.

Şekil 4.2'de personel maliyetlerindeki iyileşme daha açık bir şekilde görülmektedir. 2008-2012 döneminde 233 sayılı KHK'ye tabi KİT'lerin toplam personel maliyetlerinin satış maliyetleri içerisindeki oranı, 2010 yılına kadar artarken 2011 ve 2012 yıllarında düşüş eğilimine girmiş ve 2010 yılında yüzde 10,4 olan olan bu oran 2012 yılında yüzde 8'e kadar düşmüştür.

[179] Kalkınma Bakanlığınca Türkiye İstatistik Kurumu ve Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu verileriyle yapılan tahmini göstermektedir.

Şekil 4.2. 233 Sayılı KHK Kapsamındaki KİT'lerde Personel Maliyetleri Göstergesi



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı, OVP ve Yıllık Program Çalışma Dökümanları

Birer ticari işletme olmaları nedeniyle KİT'ler faaliyetlerinde verimlilik ilkesine uygun hareket etmek zorundadır. KİT'ler faaliyetlerinde verimliliği ise ancak personelini etkin bir şekilde çalıştırarak elde edebilir. Böylece KİT'ler yüksek personel maliyetlerini karşılayabilir, faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet edebilir.

Personelin etkin çalışması, o personelden en iyi performansın alınmasını gerektirmektedir. Bunun sağlanabilmesi ise personelin yüksek performans göstermeye teşvik edilmesini gerektirir. Bu nedenle KİT'lerde sağlıklı ve etkin bir performansa dayalı ücretlendirme sistemi, KİT'lerin verimli bir işletme olmalarında en önemli hususların başında gelmektedir.

4.4. KİT'lerde İstihdam Edilen Personel Grupları ve Ücretlerinin Belirlenmesi

KİT'lerde temel olarak 5 tip personel istihdam edilmektedir:

- Aylık ve özlük hakları bakımından 657 sayılı Kanun hükümlerine tabi personel (kadrolu personel)
- 399 sayılı KHK hükümlerine tabi personel (sözleşmeli personel)
- İş Kanunu hükümlerine tabi olan ancak toplu iş sözleşme kapsamı dışındaki personel (kapsam dışı personel)
- İş Kanunu hükümlerine tabi personel (daimi işçiler – kapsam içi işçi)

- Geçici personel (geçici işçi)

Bu personel gruplarının ücretleri farklı usullerle belirlenmektedir. Bu nedenle ücret belirlemelerini personel gruplarına göre ayrı başlıklar halinde açıklamak daha uygun olacaktır.

4.4.1. 657 sayılı Kanun hükümlerine tabi personelin ücretlerinin belirlenmesi

399 sayılı KHK'nin 25/a maddesi[180] uyarınca KHK'nin eki I sayılı cetvelde kadro unvan ve dereceleri gösterilen personel, aylık ve özlük hakları bakımından 657 sayılı Kanun hükümlerine tabidir.

Ancak bununla birlikte söz konusu personele 399 sayılı KHK'nin ücrete ilişkin bazı maddeleri de uygulanmaktaydı. Buna göre KİT'lerde 657 sayılı Kanun hükümlerine tabi personele, 399 sayılı KHK'nin 25/a maddesinin ikinci paragrafında ikramiye ve 25/b maddesince ek tazminat ödemeleri de öngörülmekteydi. Ancak söz konusu hükümler, 02/11/2011 tarihinde R.G.'de yayımlanarak yürürlüğe giren 666 sayılı KHK'yle 14/01/2012 tarihinden geçerli olmak üzere yürürlükten kaldırılmıştır.

Ülkemizde memurların performanslarına göre farklı ücret alabilmelerine ilişkin genel bir ücret belirlemesi yapılmamaktadır. Ancak memurlara, işin niteliğine göre farklı zam unsurları belirlenebilmektedir. Nitekim 657 sayılı Kanunun 152'nci maddesindeki;

- Niteliği ve çalışma şartları bakımından güç olan işlerde çalışanlara iş güçlüğü zammı,
- Hayat ve sağlık için tehlike arzeden hizmetlerde çalışanlara iş riski zammı,
- Sayıştay'a hesap vermekle yükümlü olan saymanlarla, vezne açığından malen sorumlu olan veznedar ve diğer görevlilere mali sorumluluk zammı,
- Temininde, görevde tutulmasında veya belli yerlerde istihdam edilmesinde güçlük bulunan elemanlar için temininde güçlük zammı

[180] "Ekli 1 sayılı cetvelde kadro unvan ve dereceleri gösterilen personel aylık ve özlük hakları bakımından 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümlerine tabidir."

ödeneceğine dair hüküm, memurların yapmış oldukları işin zorluğu, tehlikesi, mali riski, istihdam zorluğu gibi konularıyla sınırlı olmak üzere farklı zam unsurlarının ödenebilmesine imkân tanımaktadır.

2010 yılında 1982 Anayasasının 128'inci maddesindeki "*Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir"* ifadesine *"Ancak, mali ve sosyal haklara ilişkin toplu sözleşme hükümleri saklıdır."* cümlesi eklenmiştir. Böylece kamu görevlileriyle toplu sözleşme yapılmasının anayasal dayanağı sağlanmıştır.

Kamu görevlileriyle yapılacak toplu sözleşmeye dayanak olması için ise öncelikle 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununun adı 6289 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunla *"Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu"* olarak değiştirilmiş ve kamu görevlisi tanımı da *"Kanun kapsamında yer alan kurum ve kuruluşların kadro veya pozisyonlarında istihdam edilenlerden işçi statüsü dışında çalışan kamu görevlileri"* olarak değiştirilmiştir. Böylece KİT'lerde istihdam edilen sözleşmeli personel de toplu sözleşme kapsamına alınmıştır.

6289 sayılı Kanuna dayanarak aylık ve özlük hakları bakımından 657 sayılı Kanuna tabi kamu görevlileriyle birlikte KİT'lerdeki sözleşmeli personelin 2012 ve 2013 yıllarına ilişkin ücretleri toplu sözleşmeye konu olmuştur. Taraflarca toplu sözleşme metninde mutabık kalınamaması üzerine söz konusu personelin 2012 ve 2013 yılına ilişkin ücret artışları, 29/05/2012 tarihli ve 2012/1 sayılı Kamu Görevlileri Hakem Kurulu Kararıyla belirlenmiştir.

4.4.2. 399 sayılı KHK'ye tabi sözleşmeli personel ücretlerinin belirlenmesi

399 sayılı KHK'nin 26'ncı maddesinin ikinci fıkrasındaki; *"Teşebbüs ve bağlı ortaklıklar, sözleşmeli personeline unvanları itibarıyla uygulayacakları azami temel ücret miktarlarına ilişkin tekliflerini 15 Kasım tarihine kadar Devlet Personel Başkanlığına gönderirler. Bu teklifler Devlet Personel Başkanlığınca teşebbüs ve bağlı ortaklıklar arasında ücret dengesi ve uygulama birliği sağlamaya yönelik*

önerilerle birlikte Yüksek Planlama Kurulunun onayına sunulur." hükmü uyarınca KİT ve bağlı ortaklıklarında 399 sayılı KHK hükümlerine tabi çalışan sözleşmeli personelin temel ücretlerini belirleme yetkisi YPK'ye aittir.

4046 sayılı Kanunun 37'nci maddesinin birinci fıkrasının (a) bendinde; *"Özelleştirme uygulamaları ile ilgili olarak; a) (Değişik: 27/4/1995 - 4105/2 md.) Bu Kanun hükümleri gereğince özelleştirme programına alınan kuruluşlar özel hukuk hükümlerine tabi olup, bunlar hakkında varsa kendi kuruluş kanunları ile diğer kanunlarda yer alan bu Kanuna aykırı hükümler ve 233 sayılı KHK hükümleri uygulanmaz…"* hükmü mevcuttur.

399 sayılı KHK'nin 1'inci maddesindeki *"Bu Kanun Hükmünde Kararname, 233 sayılı KHK'ye tabi kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıkları personelinin hizmete alınmalarını, görev ve yetkilerini, niteliklerini, atanma, ilerleme, yükselme, hak ve yükümlülükleriyle diğer özlük haklarını düzenler."* hükmü uyarınca 399 sayılı KHK hükümleri 233 sayılı KHK'ye tabi KİT ve bağlı ortaklıklarına uygulanacaktır. 4046 sayılı Kanunun 37'nci maddesi uyarınca özelleştirme programına alınan kuruluşlara 233 sayılı KHK hükümleri uygulanamayacağı için bu kuruluşlar genel olarak 399 sayılı KHK hükümlerine de tabi değildir.

Ancak 527 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlileri İle İlgili Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair KHK'nin 31'inci maddesinin birinci fıkrasındaki; *"28/05/1986 tarihli ve 3291 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde özelleştirme kararı alınan teşebbüs ve bağlı ortaklıklardaki sözleşmeli statüde çalışan personelin ücret ve diğer özlük hakları, kamu kesimi sermaye payı % 50'nin altına düşünceye kadar Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile tespit edilir ve bu süre zarfında 399 sayılı KHK'nin geçici 3'üncü maddesi uyarınca kadroları saklı tutulan personelin bulundukları kadrolarda aylık ve her türlü özlük haklarının saklı tutulmasına devam olunur."* hükmü uyarınca özelleştirme programındaki KİT ve bağlı ortaklıklarındaki sözleşmeli personelin ücretleri de kamu kesimi sermaye payı yüzde 50'nin altına düşünceye kadar YPK tarafından belirlenmekteydi.

375 sayılı KHK'nin ek 3'üncü maddesinin dokuzuncu fıkrasındaki, *"Kadro karşılığı sözleşmeli personel hariç olmak üzere, çeşitli statülerde istihdam edilen*

sözleşmeli personele birinci fıkrada belirlenen tutarı aşmamak üzere ve bu madde hükümleri çerçevesinde, statüleri ve kurumları dikkate alınarak ödeme yapıp yapmamaya, sözleşme ücreti ile ilişkilendirilmeksizin yapılacak ek ödeme tutarını belirlemeye, ücretleri Yüksek Planlama Kurulu tarafından belirlenenler için bu Kurul, diğerleri için Bakanlar Kurulu yetkilidir. Ek ödeme tutarı damga vergisi hariç herhangi bir vergi ve kesintiye tabi tutulmaz." hükmü uyarınca sözleşmeli personelin ek ödeme oranları da YPK tarafından belirlenmekteydi.

Ancak 666 sayılı KHK'nin 1'inci maddesiyle 375 sayılı KHK'nin ek 3'üncü maddesi yürürlükten kaldırılmış ve 399 sayılı KHK kapsamındaki sözleşmeli personelin ek ödeme oranları doğrudan 666 sayılı KHK'yle belirlenmiştir.

Ayrıca 6289 sayılı Kanunla yapılan değişikliklerle KİT'lerde istihdam edilen sözleşmeli personelin de toplu sözleşme kapsamına alınması sonrasında, 29/05/2012 tarihli ve 2012/1 sayılı Kamu Görevlileri Hakem Kurulu Kararında, 399 sayılı KHK'nin eki (II) sayılı cetvele dâhil pozisyonlarda çalışan sözleşmeli personel ile 399 sayılı KHK'nin kapsamı dışında kalan KİT ve bağlı ortaklıklarında (haklarında özelleştirme kararı alınanlar dâhil) çalışan sözleşmeli personelin sözleşme ücretlerine ilişkin 2012 ve 2013 yılı artışları da belirlenmiştir.

Sözleşmeli personelin ücret artışlarının Kamu Görevlileri Hakem Kurulu Kararıyla belirlenmiş olmasıyla birlikte bu Kararda personelin temel ücret gruplarına ilişkin bir düzenlemenin olmaması ve 399 sayılı KHK'nin 26'ncı maddesinin ikinci fıkrasının yürürlükten kaldırılmamış olması dolayısıyla söz konusu sözleşmeli personelin temel ücret gruplarına göre düzenleme yapma yetkisinin halen YPK'de bulunduğu değerlendirilebilir.

Netice itibarıyla KİT'lerde 399 sayılı KHK'ye tabi sözleşmeli personelin ek ödeme oranları 666 sayılı KHK'yle, 2012 ve 2013 yılı ücret artışları toplu sözleşmeyle belirlenmesine rağmen temel ücret gruplarına ilişkin düzenlemenin YPK'nin takdirinde bırakıldığı anlaşılmaktadır.

Temel ücretlere ilişkin düzenlemenin önemini şöyle açıklayabiliriz:

29/05/2012 tarihli ve 2012/1 sayılı Kamu Görevlileri Hakem Kurulu Kararıyla onaylanan toplu sözleşmeyle KİT'lerdeki sözleşmeli personelin de ücret artışları belirlenmiştir. Ancak bu artış, sözleşmeli personelin en son almış oldukları sözleşme ücreti üzerine yapılmıştır. 399 sayılı KHK uyarınca sözleşme ücreti; temel ücret, başarı ücreti ve kıdem ücretinden oluşmaktadır. Yine 399 sayılı KHK uyarınca temel ücretleri belirleme ise YPK'nin yetkisindedir. Sözleşme ücretindeki artış, doğal olarak temel ücretteki artışı da kapsamaktadır. Ancak YPK yalnızca ücret artışı yapmayıp aynı zamanda unvanlara göre temel ücret farklılaştırması da yapabilmekteydi. YPK temel ücretleri, gruplar oluşturarak ve bu gruplara farklı taban ve tavan temel ücretler belirleyerek düzenlemekteydi. YPK grupları belirlerken grup içerisindeki unvanlarda da değişiklikler yapabilmekteydi. Böylece YPK'nin tek bir ücret artış oranı belirlemesine rağmen grup değişiklikleri dolayısıyla farklı unvanlar farklı ücret artışı alabilmekteydiler. Nitekim YPK toplu sözleşme öncesinde son olarak 21/10/2011 tarihli ve 2011/T-20 sayılı Kararıyla KİT'lerde sözleşmeli statüde istihdam edilen tüm unvanları 5 gruba ayırarak bu gruplar için taban ve tavan ücretleri belirleyerek temel ücret ve ücret artışı düzenlemesi yapmıştır. Mevcut durumda toplu sözleşme üzerinde taraflarca uzlaşma sağlanamaması üzerine Hakem Kurulu Kararıyla belirlenen artış da bu gruplara göre belirlenmiş ücretler üzerine yapılmıştır. Dolayısıyla sözleşmeli personelle ilgili yapılan son düzenlemelerin ardından, YPK'nin söz konusu personelle ilgili genel ücret artışı yapamayacağı ancak unvanların gruplarında değişiklikler yapmak suretiyle unvan bazında ücret değişikliği gerçekleştirebileceği sonucuna ulaşılabilir.

Bu sonuca bir başka açıdan da ulaşabiliriz. Şöyle ki YPK, son yasal düzenlemeler öncesi temel ücret ve sözleşme ücreti için ayrı ayrı taban ve tavan ücret belirlemekteydi. Hakem Kurulu Kararında ise yalnızca sözleşme ücreti artışı belirlenmiş, diğer unsurlara değinilmemiştir. Dolayısıyla sözleşmeli personelin sözleşme ücretlerine ilişkin alınan son YPK Kararındaki temel ücret, başarı ve kıdem ücretleri, Hakem Kurulu Kararında sözleşme ücretine yapılan artış kadar artmış bulunmaktadır. YPK temel ücret gruplarında bir değişiklik yapmak suretiyle doğal olarak farklı unvanlara ilişkin ücret değişikliği de gerçekleştirebilme imkânına sahip olabilecektir.

4.4.3. Kapsam dışı personel ücretlerinin belirlenmesi

399 sayılı KHK'nin ek 1'inci maddesinin birinci fıkrasında yer alan *"233 sayılı KHK'nin yürürlüğe girdiği tarihten önce özel hukuk hükümlerine göre kurulmuş olup iş kanunlarına tabi personel çalıştırmakta iken 233 sayılı KHK'nin yürürlüğe girdiği tarihten sonra teşebbüs ve bağlı ortaklıkların yeniden teşkilatlanmaları ile kurulan (...) Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş. (...)'nin kadroları 399 sayılı KHK'nin eki 1 sayılı cetvelden çıkarılmıştır. Bu teşebbüs ve bağlı ortaklıkların personeli hakkında, bağlı ortaklıklarının veya yeniden teşkilatlanma suretiyle ayrıldıkları teşebbüs ve bağlı ortaklıkların personelinin 233 sayılı KHK'nin yürürlüğe girdiği tarihten önce tabi oldukları iş kanunları hükümleri uygulanır. (...)"* hükmü uyarınca Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş.'nin sözleşmeli personeli 399 sayılı KHK hükümlerine tabi olmamaktadır.

399 sayılı KHK'nin geçici 9'uncu maddesindeki *"Özel hukuk hükümlerine göre kurulmuş olup yönetim kademelerinde iş kanunları çerçevesinde personel çalıştıran ve ekli 1 sayılı cetvelde yer almayan teşebbüs ve bağlı ortaklık personeli hakkında, yeni bir düzenleme yapılıncaya kadar 233 sayılı KHK'nin yürürlüğe girdiği tarihten önce tabi oldukları iş kanunu hükümleri uygulanır."* hükmü gereğince TPAO, BOTAŞ, TEMSAN, Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü (KIYEM) 399 sayılı KHK hükümlerine tabi değildir.

527 sayılı KHK'nin 31'inci maddesinin ikinci fıkrasında; *"233 ve 399 sayılı KHK kapsamı dışında kalan kamuya ait bankalarla 399 sayılı KHK'nin geçici 9 ve ek 1 inci maddelerinde belirlenen kuruluşlardan yönetim kademelerinde sözleşmeli statüde personel çalıştıranların genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı, müdür, grup başkanı, müdür ve başkan yardımcısı, şef ve memur gibi unvanlarla çalışan yönetim personelinin (kapsam dışı personel dâhil) mevzuatlarına göre tespit edilecek sözleşme ücretlerinin yürürlüğe konulabilmesi için ilgili Bakanlıkça ayrıca Yüksek Planlama Kurulunun uygun görüşünün alınması şart olup sözkonusu ücretlerde gerektiğinde düzenleme yapmaya Yüksek Planlama Kurulu yetkilidir."* hükmü bulunmaktadır.

Dolayısıyla ne 657 sayılı Kanuna ne de 399 sayılı KHK'ye tabi olan ve genel olarak 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerinin uygulandığı ancak toplu sözleşme kapsamı dışında tutuldukları için kapsam dışı personel olarak nitelendirilen KİT'lerdeki söz konusu personelin ücretlerini belirlemede esas yetkili organ YPK'dir.

Bu hüküm gereğince YPK, kapsam dışı personele ilişkin taban ve tavan ücretler ile ücret artışlarını belirlemekte olup gerektiğinde belirli kıstaslar altında KİT'lere kendi hiyerarşik yapılarına uygun şekilde bu tavan dâhilinde kalmak üzere unvanlara göre ücretleri belirleme yetkisi verebilmektedir.

4.4.4. Kapsam içi işçilerin ücretlerinin belirlenmesi

KİT'lerde kapsam dışı personel dışında İş Kanununa tabi olarak istihdam edilen personel, kapsam içi işçi olarak nitelendirilmektedir. Kapsam içi işçiler, 4857 sayılı İş Kanunu çerçevesinde toplu sözleşme kapsamında oldukları için böyle anılmaktadırlar.

Kapsam içi işçilerin ücretleri, genellikle 2 yıllık süreler için yapılan toplu iş sözleşmeleriyle belirlenmektedir.

4.4.5. Geçici işçilerin ücretlerinin belirlenmesi

Geçici işçiler 4857 sayılı İş Kanununa tabi olup 6 ayı geçmemek üzere geçici iş ilişkisi kurulan personeldir.

Geçici işçilerle yapılan sözleşmelerin kapsam içi işçilerle yapılan sözleşmelerden farkı, 6 ayı geçmemek üzere yapılmasıdır.

4.5. Performansa Dayalı Ödemede KİT'lerin Durumu

Performansa dayalı ücretlendirme, kamu yönetimine özgü ilke ve uygulamalar nedeniyle Türk kamu yönetiminde şimdiye kadar tam bir uygulama alanı bulamamıştır.

KİT'lerde de kapsamlı bir yapıya sahip performansa dayalı ücretlendirme sistemi mevcut değildir. KİT'lerin birer kamu işletmesi olması, personelinin de kamu

kuruluşlarında istihdam edilen personelle aynı ya da benzer bir statüde istihdam edilmesine ve ücretlendirilmesine neden olmuştur.

657 sayılı Kanunun 122'nci maddesinde başarı belgesi alanlara ödül verilebileceğine ilişkin hüküm bulunmaktadır. Ancak gerek başarı belgesinin objektif kriterlere göre belirlenen sürekli bir kriter olmaması gerekse bu ödemenin performansa göre düzenli bir ödeme yerine yetkililerin takdirine bağlı olması ve yine bu ödemenin ancak belli ölçütler dâhilinde verilebilmesi, bu ödemenin performansa dayalı ücretlendirmeye örnek teşkil edebilecek bir ödeme olarak değerlendirilmesine imkân tanımamaktadır.

Kutu 4.1. Başarı Değerlendirmesi ve Ödül

657 sayılı Kanunun 122'nci maddesinde, başarı değerlendirmesi ve ödüle ilişkin şu hüküm yer almaktadır:

"Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir. Türk Silahlı Kuvvetlerinde (Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı hariç) görevli Devlet memurları için Millî Savunma Bakanı bu yetkisini devredebilir. Üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilir.

Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200'üne kadar ödül verilebilir.

Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz. Yıl içinde ödüllendirilen personel sayısı kurumlarınca izleyen yılın Ocak ayı sonuna kadar Devlet Personel Başkanlığına bildirilir.

Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir."

Bu hükme paralel bir düzenleme, KİT'lerde sözleşmeli personele yönelik olarak 399 sayılı KHK'de bulunmaktadır. KİT'lerde personele ödül verilebileceğine dair 399 sayılı KHK'nin 35'inci maddesinde[181] yer alan hüküm, 657 sayılı

[181] Bkz. 50 no.lu dipnot

Kanundaki söz konusu ödeme için sıralanan gerekçelerle performansa dayalı ücretlendirme olarak değerlendirilemez.

Ayrıca 399 sayılı KHK'nin 27'nci maddesinde sözleşmeli personelin ücret unsurları arasında "başarı ücreti" de sayılmaktadır. Sicil ve başarı değerlendirmesi sonucunda sicil ve başarıları A (90 ve üstü) düzeyinde olanlara temel ücretlerinin yüzde 8'i, B (76-89) düzeyinde olanlara yüzde 4'ü, C (60-75) düzeyinde olanlara ise yüzde 2'si oranında başarı ücreti ödenmesi öngörülmüştür.

Yine 399 sayılı KHK'nin 43'üncü maddesinde başarı düzeyi D (59 ve altı) olanlara başarı ücreti ödenmemesi ve başka bir sicil amirinin yanında, bulundukları görevin temel ücreti tutarında bir ücretle altı ay daha denenmek üzere yeni bir sözleşme yapılması öngörülmektedir. Ayrıca bu süre sonunda da sicil ve başarıları D düzeyinde olanların sözleşmelerinin feshedileceği hükme bağlanmaktadır.

Ancak bu uygulamada da başarı değerlendirilmesinin objektif kriterlere bağlanmaması, değerlendirmeyi yapanın subjektif değerlendirmesine göre verilen puanlar esas alınarak başarı ücretine hak kazanılması gibi gerekçeler bu ödemenin performansa dayalı ücretlendirmeye örnek teşkil edememesine neden olmaktadır. Ayrıca bu ödemenin KİT'lerde personelin performansına göre yapılan bir ödeme yerine, personel arasında bir farklılaşmaya gidilmeden tüm personele yapılan bir ödeme unsuruna dönüştüğü değerlendirilmektedir.

527 sayılı KHK'yle KİT'lerde istihdam edilen kapsam dışı personelin ücretleri için YPK'nin uygun görüşünün alınması şart koşularak söz konusu ücretlerde gerektiğinde düzenleme yapma yetkisi YPK'ye verilmiştir. YPK ise genellikle söz konusu personelin yalnızca tavan ücretlerini belirlemiş ve böylece kapsam dışı personel istihdam eden KİT yönetim kurullarına bu personelin ücretlerini belirleme kıstaslarını oluşturma serbestisi tanımıştır. Kapsam dışı personel istihdam eden KİT'ler de personel yönetmelikleri eklerindeki cetvellerle unvanlara göre ücret unsurlarının ağırlıklarını farklılaştırmışlardır. Söz konusu KİT'lerin şimdiye kadar performansa dayalı bir ücretlendirme sistemi olarak kabul edilebilecek bir sistem kurmadıkları görülse dahi YPK tarafından belirlenen tavan dâhilinde

olmak üzere performansa dayalı ödeme unsurları belirleyebilme imkânları bulunmaktadır.

4.6. KİT'lerde Performansa Dayalı Ücretlendirme Gerekçesi

İDT ve KİK olmak üzere iki farklı yapıda bulunabilen KİT'lerin İDT statüsünde bulunanları, ticari esaslara göre faaliyet göstererek özel sektör yönü daha ağır basan işletmelerken KİK'ler ise ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılarak kamu yönü daha ağır basan işletmelerdir. Ancak her iki grup işletme de mal ve hizmet üretmek, pazarlamak gibi ticari faaliyetlerde bulunmaktadır. Böylece KİT'lerin tamamı birer ticari işletme olarak faaliyet göstermektedir. Bu itibarla KİT'ler kendi içlerinde kârlılık, sosyal fayda gibi amaçlarda farklılaşsa da yapmış oldukları faaliyetleri en verimli şekilde yapma mecburiyetindedirler. Bu amacı gerçekleştirmek için ise temel işletmecilik ilkelerine uygun hareket etmek durumundadırlar.

Nitekim 2013 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespitine İlişkin Kararnamenin eki Kararın 3'üncü maddesinde; KİT'lerin tüm işletmecilik faaliyetlerinde verimliliği ve kârlılığı artıracak tedbirler alacağı, etkin bir insan kaynakları politikası izleyeceği, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde faaliyet göstereceği hüküm altına alınmıştır.

İşletmelerin verimliliğinin ve böylece performansının artırılması ise öncelikle işgücü verimliliğinin artırılmasına bağlıdır. Bu nedenle çalışmanın ikinci bölümünde de açıklandığı üzere işgücü verimliliğinin artırılması için en uygun ücretlendirme sistemlerinden olan performansa dayalı ücretlendirmenin KİT'ler için tasarlanması ve uygulanması en doğru tercih olacaktır. Böylece 2013 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespitine İlişkin Kararnamenin eki Kararda belirtilen etkin insan kaynakları politikası gereğinin yerine getirilmesinde ve işletmelerin verimliliği ve kârlılığının artırılmasında gelişme kaydedilebileceği düşünülmektedir.

Bu açıklamaların yanı sıra KİT'lerde performansa dayalı ücretlendirmeye ilişkin çalışma ya da talepler de performansa dayalı ücretlendirmenin KİT'lerde ihtiyaç duyulan bir sistem olduğunu ortaya koyabilmektedir.

TPAO tarafından kısmen de olsa kapsam dışı personelin ücretine yansıyan performansa dayalı bir uygulama gerçekleştirilmektedir. TPAO'da 360 derece performans değerlendirme yöntemi kullanılarak kapsam dışı personelin performansı değerlendirilmekte ve bu değerlendirme sonrası 50 puanın altında alan personelin o yıl için kademe ilerlemesi gerçekleştirilmemektedir. Meslek tazminatları, kademe esasına göre belirlendiği için kademe ilerlemesinin yapılmaması, kapsam dışı personelin söz konusu artıştan mahrum kalmasına yol açmaktadır.[182]

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğünün 2009-2013 yıllarını kapsayan stratejik planında yer alan *"Kuruluşta 2012 yılı sonunda personel performans yönetim sistemi uygulamasına geçilecektir."* hedefi doğrultusunda, sözleşmeli personelin 2012 yılında göstermiş olduğu performansın değerlendirilmesine ilişkin bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Performans değerlendirmesinde personel, en fazla 4 değerlendirici (kendisi, amiri, yatay pozisyondakiler ve varsa astı) tarafından 4 değerlendirme kriteri (işle ilgili temel sorumluluklar ve görevler, bireysel iş hedefleri, işi yerine getirmek için gerekli temel yetkinlikler ve kurumsal ilke, değerler ve politikaları uygulama yeterliliği) üzerinden farklı bölüm seviyeleri ve ağırlık oranlarıyla 15-30 Ocak 2013 tarihleri arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Personel performans değerlendirme puanı, ortalama puanı gösterecek şekilde bilgisayar yazılımı üzerinden otomatik olarak hesaplanarak tüm değerlendirmenin tamamlanmasını müteakiben personel tarafından şifreyle görüntülenmiştir. Ancak bu puanlamaya göre bir ücretlendirme gerçekleştirilememiştir. Nitekim 399 sayılı KHK'nin başarı ücretine ilişkin 27'nci maddesi hükmü ve ilgili yönetmelikler uyarınca sözleşmeli personel için sicil ve başarı değerlemesi raporu doldurulmaya ve buna göre başarı ücreti verilmeye devam edilmektedir. Bu itibarla Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğünce performans yönetimi kapsamında belirlenen personel değerlendirme puanlarına göre ücretlendirme yapılmasına ilişkin Devlet Personel Başkanlığından görüş talep edilmiştir.[183]

---

[182] Yılmaz, 15 Nisan 2013, sözlü görüşme
[183] Mollamahmutoğlu, 16 Nisan 2013, elektronik posta

Enerji ve Tabîi Kaynaklar Bakanlığınca Kalkınma Bakanlığına iletilen Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğünün 01/02/2012 tarihli ve 2750 sayılı yazısında; KİT'ler tarafından işin nevi, zorluğu, bölgesi vb. kriterler esas alınarak temel ücret ve kriterleri matematiksel yöntemlerle belirlenmiş pozisyona dayalı performans ücretinin personele verilmesi ve performansa dayalı ücret sisteminin uygulamaya koyulması, 4857 sayılı İş Kanununda gerekli değişiklik yapılarak işçiler için de performans sistemine geçilmesinin uygun olacağı belirtilmektedir.

6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanununun 25'inci maddesinin üçüncü fıkrasının (f) bendinde, PTT (Posta ve Telgraf Teşkilatı A.Ş.) Yönetim Kurulunun yetki ve görevleri arasında, *"PTT'nin daha etkin ve verimli çalışması için personel ücreti ve diğer hususlarla ilgili performans kriterlerini belirlemek"* sayılmıştır. Bu hükümle PTT'de personel ücretleriyle ilgili performans kriteri oluşturulmasının, PTT'nin daha etkin ve verimli çalışması koşullarından biri olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Yukarıdaki açıklamalarla birlikte bu hüküm de KİT'lerde performansa dayalı ücretlendirmeye duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

4.7. KİT'lerde Performansa Dayalı Ücretlendirmede Karşılaşılabilecek Sorunlar

KİT'lerde performansa dayalı ücretlendirme modeli önermeden önce KİT'lerde böyle bir model kurgulanırken ne gibi hususlara dikkat edilmesi gerektiğine işaret eden KİT'lerdeki istihdam ve ücret sorunlarına değinmek faydalı olacaktır.

KİT'lerin yasal ve örgütsel yapılarından kaynaklanan temel sorunlar şu şekilde özetlenebilir:[184]

- KİT'lerde memur, işçi ve sözleşmeli personel gibi farklı statülerde personel istihdamına yol açan personel ve ücretlendirme sistemi, hem personel yönetimi hem de ücret düzeyleri açısından çalışanlar arasında farklılık oluşturarak kuruluşlarda performansa dayalı ücret sistemlerine temel oluşturacak dengeli bir yapının oluşturulmasını engellemekte (657

[184] DPT, 2000:47-66

sayılı Kanunun memurlar için Kanunda belirlenen haklar dışında hiçbir ücret ödenemeyeceği hükmü[185], KİT'lerde aylık ve özlük hakları bakımından bu Kanuna tabi olan personelin bu Kanun dışında belirlenecek verimliliğe dayalı ücret sistemi kapsamındaki uygulamalardan yararlandırılmalarını önlemektedir. 399 sayılı KHK'ye tabi sözleşmeli personel için bu KHK'de, kapsamdışı personel için YPK kararlarında ve personel yönetmeliklerinde, toplu sözleşmeye tabi personel için ise toplu sözleşmelerde performansa dayalı ücretler belirlenebilir.),

- Toplu sözleşmelerde işçi kesimini özendirici dolayısıyla verimi artırıcı bir ücret politikası izlenmemesi, kuruluşlarda performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulanmasını güçleştirmekte (KİT'lerde gerek İş Kanuna tabi işçiler için günümüze kadar uygulanagelen gerekse memur ve sözleşmeli personeli de kapsayan kamu görevlileri için uygulanmaya başlanan toplu sözleşmelerde ücretlerin iş değerlendirmesi çalışmaları yapılmadan belirlenmesi sonucu işlerin güçlük ve sorumluluk derecesi ile ücretler arasında dengeli bir ilişki kurulamamakta),
- KİT'lerin siyasal etkilerden arındırılmaması, KİT'lerde özerk ve esnek bir yönetim ve müdebbir tüccar mantığının yerleşmemesi gibi olumsuz etmenler ve ülkenin genel ekonomik yapısından gelen işletme düzeyindeki teknik sorunlar, performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliğini kısıtlamaktadır.

[185] 657 sayılı Kanun madde 146/2: "Memurlara kanun, tüzük ve yönetmeliklerin ve amirlerin tayin ettiği görevler karşılığında bu Kanunla sağlanan haklar dışında ücret ödenemez, hiçbir yarar sağlanamaz."

5. KİT'LERDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME ÖNERİSİ

5.1. Modelin Ön Şartları

KİT'lerde performansa dayalı ücretlendirme modeli için öncelikle personel kanununun ve buna bağlı diğer mevzuatın performansa ilişkin ücretlendirme yapmaya uygun hâle getirilmesi gerekmektedir

Mevzuatın performansla ilişkili ücrete olanak tanıması için KİT'lerde istihdam edilen personel için ayrı bir kanun çıkarılması bir seçenek olabilir. Bu Kanunda KİT'lerde istihdam edilen personel için ortak bir statü belirlenerek personel arasındaki mevzuattan kaynaklanan farklılıklar giderilir. Kanunda, KİT yönetim kurullarına performansa dayalı ücretlendirme yapma olanağı tanıyan düzenlemeye yer verilebilir. Ayrıca bu Kanunda, farklı KİT'lerdeki personel ücretleri arasında oluşabilecek aşırı dengesizliklerin ve suistimallerin önlenmesi amacıyla KİT'lerde istihdam edilen personel için ücret tavanlarını belirleme yetkisi YPK'ye verilebilir.

Diğer bir seçenek ise 399 sayılı KHK'nin kapsamının genişletilmesi ve bu KHK'de tahdidi olarak sayılan ücret unsurları yerine KİT'lerin yönetim kurullarına performans kriterlerine göre ödeme yapma yetkisi veren unsurların belirlenmesi olabilir. 399 sayılı KHK'de yer verilen başarı ücreti ödemesine ilişkin oranın artırılarak bu ücretin performans göstergelerine göre verilmesi hüküm altına alınabilir. Ayrıca KİT'lerde 657 sayılı Kanuna tabi personelin performansa dayalı ücretlendirilmesi için 657 sayılı Kanunda değişiklik yapılması düşünülebilir. Böyle bir değişikliğin diğer memurları da kapsamasının söz konusu olabilmesi ancak bu durumun istenmemesi halinde KİT'lerde 657 sayılı Kanuna tabi personelin 399 sayılı KHK kapsamındaki sözleşmeli personel statüsüne geçişleri düzenlenebilir. Böylece KİT'lerdeki memur ve sözleşmeli personel arasındaki ücret sisteminden kaynaklanan farklılık ortadan kaldırılarak her iki pozisyondaki personel için ortak bir performansa dayalı ücret modeli ortaya koyulabilir.

Bu mevzuat düzenlemeleriyle birlikte KİT'ler performansa dayalı ücretlendirmede, performans kriterleri ve ölçüm sistemleri ile bunların değerlendirme süreçlerini personel yönetmelikleri ya da ana sözleşmelerinde belirlemelidir.

Kapsam dışı personelin aynı statüde kalmaları iradesinin bulunması durumunda bu personel için ayrıca bir mevzuat düzenlemesi zorunluluğu bulunmamaktadır. Söz konusu personelin tavan ücretleri YPK kararıyla belirlenirken ücretin bir kısmının performansla ilişkilendirilmesi şart koşulabilir. Böyle bir durumda da kapsam dışı personel istihdam eden KİT'ler personel yönetmeliklerinde performansla ilişkili ücret unsurları tespit ederek performansa dayalı ücret modeli oluşturabilirler.

Kapsam içi işçilerin ücretleri toplu sözleşmelerle belirlenmekte olup söz konusu personele ilişkin toplu sözleşmelerde ücretler performansa göre belirlenmelidir. Ancak toplam ücret üzerinden performansa göre ücret belirlenmesine, işçi sendikalarınca kuvvetli direnç olacağı göz önüne alındığında, kapsam içi işçilerin yıllık ücret artışlarının performansa göre belirlenmesi uygun olabilecektir. Ayrıca bu ücret artışının enflasyon tutarının üzerinde olması tercih edilebilir. Böylece hem toplu sözleşmenin imzalanmasındaki sorunun daha kolay çözülebilmesi hem de personelin ilave bir ücret artışı alma güdüsüyle performansını artırmada daha azimli olması mümkün olabilecektir.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde özellikle performans göstergelerini ve ücretle ilişkisini belirlemede yetkili organlara yapılacak olası müdahaleleri önleyici hükümler konulmalıdır. Üst yönetimin performansının değerlendirilmesinin dışında KİT'teki personelin performansını en iyi belirleyecek organların yine KİT'ler bünyesinde olabileceği değerlendirildiğinde, müdahalelerin önüne geçilmesinin de önemi artmaktadır.

KİT yönetim kurullarının ücretlerini de etkileyen performans göstergelerinin belirlenmesi konusunda YPK'nin yetkili olması ancak YPK'nin Başbakan ve bakanlardan oluşan bir kurul olması dolayısıyla konuya ilişkin teknik çalışmaların YPK'nin görevlendireceği bir kurum aracılığıyla yürütülmesi uygun olacaktır.

5.2. Ücret Seviyelerinin Belirlenmesi

YPK farklı KİT'ler için ücret tavanlarını belirlerken her KİT kendi personeli arasındaki ücret seviyesini hiyerarşik düzenine göre kendisi belirlemelidir. Dolayısıyla personel ücretinin performansla ilişkilendirilmesi KİT'lerce yapılmalıdır.

KİT'lerde performansa dayalı ücret modeli kurulması için öncelikle personelin ücret yapısının nasıl olacağının belirlenmesi gerekmektedir.

Ücret içerisinde performansın değer kazanabilmesi için toplam ücret, en azından temel ücret ve başarı ücretinden oluşmalıdır.

Temel ücret, personelin sabit ücret toplamını ifade etmektedir. Personelin eğitim durumu, kıdemi, unvanı, işin zorluğu ve riski gibi unsurlar temel ücretin belirleyicileridir.

Başarı ücreti ise personelin performansına göre belirlenen ücreti ifade eder. Personelin farklı kriterlerle ölçülen performansının ücrete yansıması, başarı ücretiyle gerçekleşecektir.

Başarı ücreti uygulamasında bireysel, takım, kurum performanslarının hepsinin birden ya da bazılarının tercih edilerek söz konusu performansların personelin ücretini etkilemesi söz konusu olacaktır.

Temel ve başarı ücretlerinin niteliği böyle açıklandıktan sonra, performansa dayalı ücretlendirme sistemi içerisinde bu iki tip ücretin toplam ücret içindeki ağırlığı ne olacak sorusunu yanıtlamak gerekecektir.

Personel görevinde iyi bir performans göstermese de o görev dolayısıyla nihayetinde bir iş gerçekleştirmektedir. Bu nedenle ücretin bir kısmı öncelikle performanstan bağımsız olarak sabit bir ücret olmalıdır. Ayrıca her insanın bir asgari geçim düzeyi olduğunu dikkate aldığımızda personelin sabit bir ücret elde etmesi, sosyal devlet ilkelerinden biri olarak kaçınılmaz görünmektedir. Bunlara ilave olarak pek çok işte performansın tam olarak ölçülememesi de sabit ücretin önemini ortaya koymaktadır.

Performans ücreti personeli daha verimli çalışmaya teşvik edici olmalıdır. Ancak özellikle bazı görevlerde performansın ölçülmesindeki zorluk, sabit ücretin

performans ücretinden çok daha fazla olmasını gerektirmektedir. Performans ücretinin oranının sabit ücretten daha fazla olması, performansın sağlıklı ölçülemediği işlerde, personelin yüksek performansının ücrete yansımaması ve hak ettiğinden oldukça düşük ücret alması gibi olumsuz bir sonuçla karşılaşılmasına neden olabilecektir.

Bu değerlendirmeler ışığında, personelin toplam ücretinin yüzde 80'inin sabit ücret, yüzde 20'sinin ise başarı ücreti olması iyi bir tercih olabilir. Mevcut durumda 399 sayılı KHK'nin 27'nci maddesi uyarınca KİT sözleşmeli personeline ödenebilen yüzde 8'lik başarı ücreti ile personele yapılan yıllık ücret artışını ortalama yüzde 8 varsaydığımızda, o yılki ücret artışının da dâhil edilmesiyle toplam ücretin yüzde 16'lık kısmı performans esaslı belirlenebilir. Ayrıca ücretin yüzde 4'ü oranında reel bir artışın performansa göre ödenmesinin kararlaştırılmasıyla toplam ücretin yüzde 20'si performans esaslı hâle getirilebilir.

Böylece toplam ücretinin yüzde 20'sini ancak performansındaki başarısına göre alabileceğini bilen personel, performansını koruma ya da artırmada oldukça gayret gösterecektir. Nitekim personelin, yüzde 4 oranında reel bir ücret artışı elde etme imkânı doğmaktadır. Ayrıca yüzde 20'lik performansa dayalı ücret oranının mevcut durumda performans göstergelerine dayanılmaksızın hak kazanılabilen yüzde 16'lık kısmı, düşük performans sergileyen personelin geçim düzeyini olumsuz etkilese de hayat standartlarını aşırı şekilde düşürmeyecek, böylece sosyal yapının bozulmasına sebebiyet vermeyecektir. Kaldı ki mevcut durumda yüzde 8'lik başarı ücretine sicil ve başarı değerlendirmesi sonucunda ancak A düzeyinde puan alanlar hak kazanabilmekte, B düzeyinde puan alanlar yüzde 4, C düzeyinde puan alanlar ise yüzde 2 oranında başarı ücreti alabilmekte, diğerleri ise başarı ücretine hak kazanamamaktadırlar. Bu durumda performansı düşük gerçekleşen personel, mevcut duruma göre yalnızca o yılki ücret artışı olan yüzde 8'lik oranın, performansının düşüklüğü nispetindeki kısmı kadar bir gelir kaybına maruz kalabilecektir.

Bununla birlikte KİT'lerde yönetim kurulu üyelerinin[186] ücretleri de performansa göre belirlenmelidir. Yönetim kurulu üyelerinin üyelik vazifelerinin genellikle asli görevlerinin yanında ek bir görev olması dolayısıyla üyelik ücretlerinin sabit bir ücret olmasında bir zorunluluk görülmemektedir. Yönetim kurulu üyelerinin bu görevde göstermiş oldukları performansa göre ücret almaları en adil uygulama olacaktır. Bu itibarla KİT yönetim kurulu üyelerinin bu görevleri dolayısıyla almış oldukları ücretin tamamı performanslarına göre belirlenmelidir.

Mevcut durumda KİT yönetim kurulu üyelik ücretlerini YPK belirlemektedir. Dolayısıyla performansa dayalı ücretlendirme sisteminin kabul edilmesi durumunda YPK, yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin tamamının performanslarına göre ödeneceğini hüküm altına alabilir.

5.3. Performansın Belirlenme Düzeyi ve Kriterleri İle Ücretin Belirlenmesi

Modelimize göre personelin toplam ücret unsuru içerisindeki başarı ücreti, performansa göre belirlenecektir. Ancak bu performansın hangi kriterlere göre ölçüleceği ve nasıl bir ücretlendirme yapılacağının kararlaştırılması gerekmektedir.

KİT personelinin performansı ikinci bölümde "2.2. Performans Yönetimi" alt başlığı altında belirtilen kurum performansı, takım performansı ve bireysel performans kriterlerine göre belirlenebilir ve ücretlerin belirlenmesinde yine "2.4. Performansa Dayalı Ücretlendirme" alt başlığında açıklanan performansa dayalı ücretlendirme yöntemleri olan kurum performansına, takım performansına ve bireysel performansa dayalı ücretlendirme yöntemleri tercih edilebilir.

2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespitine İlişkin Kararnamenin eki Karar uyarınca stratejik planlarını hazırlayan KİT'ler, 2013 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespitine İlişkin Kararnamenin eki

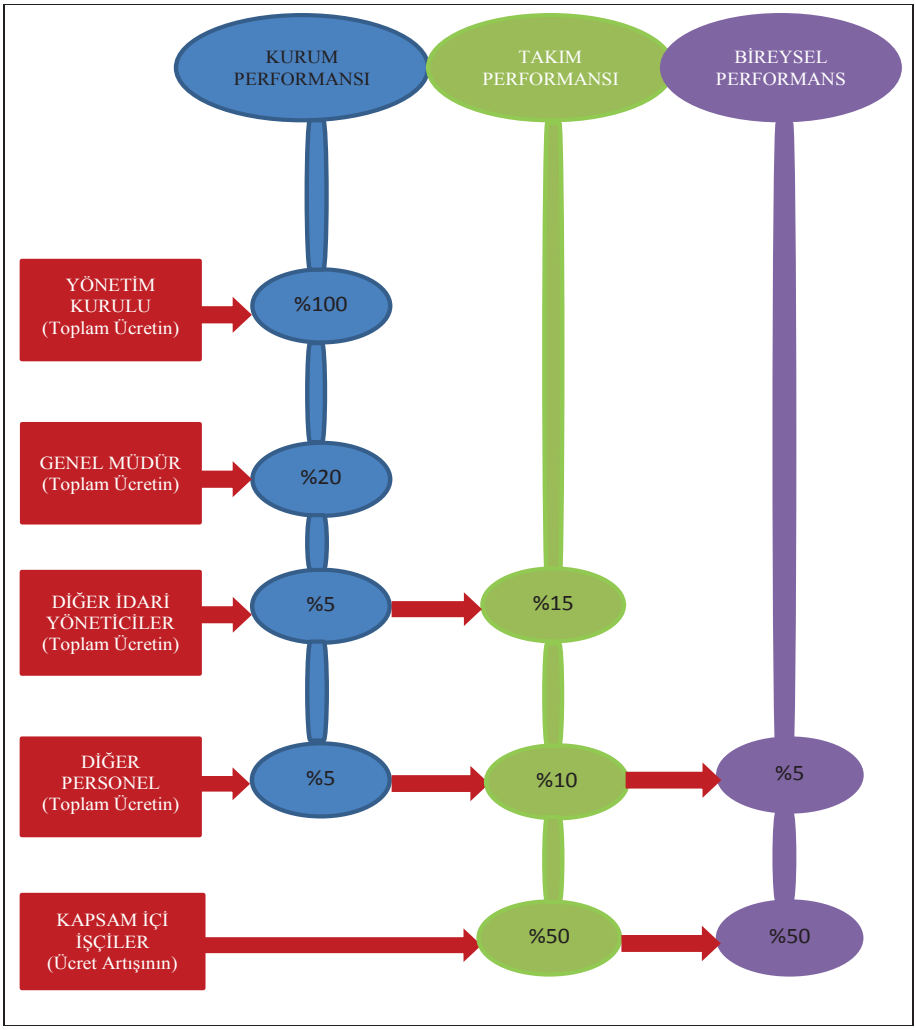
[186] 233 sayılı KHK'nin 6'ncı maddesi uyarınca KİT yönetim kurulları; o KİT'teki genel müdür, 2 genel müdür yardımcısı ile 2 üye olmak üzere 5 üyesi ilgili bakanın önerisi üzerine, 1 üyesi de Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu bakanın önerisi üzerine ortak kararla atanan üyelerden oluşur. Yönetim kurulu başkanı da KİT genel müdürüdür.

Kararın 24'üncü maddesinin dördüncü fıkrası[187] uyarınca işletmenin faaliyetlerine yönelik çeşitli performans göstergeleri belirleyip bunlara ilişkin performans programlarını ve performans değerlendirme raporlarını hazırlamak zorundadırlar.

Bu itibarla kurum ve takım performanslarının ücrete etkileri başlıkları altında, bu performansların ölçümü için örnek verilen göstergelerin yanı sıra KİT'lerin hazırlamış oldukları stratejik planlara ilişkin peformans programları ve performans değerlendirme raporlarındaki göstergelerin de kurum ve takım performanslarını değerlendirirken dikkate alınması, o KİT özelinde stratejik kabul edilen faaliyetlerdeki performansın ölçülmesi ve ücrete etkisi açısından anlamlı bir değerlendirme olabilecektir.

[187] "Stratejik planları onaylanarak yürürlüğe girmiş olan kamu iktisadi teşebbüsleri, performans programları ile performans değerlendirme raporlarını usul ve esaslara uygun olarak belirlenen süreler içerisinde Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığına gönderir."

Şekil 5.1. KİT'lerde Performansa Dayalı Ücretlendirmede Performans – Ücret İlişkisi



Kaynak: Bu çalışma kapsamında hazırlanmıştır.

Şekil 5.1 KİT'lerde performansa dayalı ücretlendirme önerisinin bir özetini göstermektedir. Şekilden görüldüğü üzere performans; kurum, takım ve bireysel performansa göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme türlerinin ücrete etkisi ise personelin statüsüne göre farklı oranlarla ağırlıklandırılmıştır. Kapsam içi işçilerin

diğer personel ve yönetim kurulu üyelerinden farklı olarak ücretinin belli bir oranı yerine, ücret artışının performansa göre belirlenmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Aşağıdaki alt başlıklarda yapılan açıklamalar, çalışma kapsamında yapılan öneriyi özetleyen bu şeklin birer açıklaması niteliğinde olacaktır.

5.3.1. Kurum performansının ücrete etkisi

KİT'lerin birer ticari işletme olmaları nedeniyle personelin kurum performansına katkısı oldukça önemlidir. Bazı KİT'lerin faaliyetlerinde kamu yararı ağır bassa da bunlar birer ticari işletmedir ve ticari işletmeler faaliyetlerinde en azından verimlilik ilkesinin gereklerini yerine getirmelidir. Bu itibarla işletme faaliyetlerinde verimlilik ve etkinliği sağlayamayan KİT'te personelin de bu sonuçtan etkilenmesi tabii bir sonuçtur. Bu nedenle de kurum performansına göre tüm personelin başarı ücretinin etkilenmesi gayet makul karşılanabilir. Ancak bu etki personelin konumuna göre farklılık göstermelidir. Nitekim bir işçi ile bir genel müdürün kurumun performansına etkisi aynı seviyede değildir. Toplam ücretin yüzde 20'si oranında başarı ücreti ödenebileceği kabul edildiğinde, genel müdürün yüzde 20 başarı ücretinin tamamının kurum performansına göre ödenmesi, bir memur ya da işçinin kurum performansına göre ödenebilecek ücretinin ise toplam ücretin yüzde 5'inden fazla olmaması kararlaştırılabilir. Çünkü bir genel müdür gerek iş hacmi ve yöntemi gerek pazarlama koşulları gerekse personelin iş kollarındaki dağılımı gibi işletmeye ilişkin pek çok kararda etkili olabilirken bir işçi ancak kendisine verilen görevde etkili olabilir. Bu nedenle kurumsal performansın başarı ücretine yansımasında personelin kurum içindeki konumuna göre bir ağırlıklandırma yapılmalıdır.

KİT'lerde yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin tamamı kurumsal performansa göre belirlenmelidir. Çünkü KİT'teki asli karar alma merci yönetim kuruludur. Yönetim kurulu almış olduğu kararlarla işletmenin tüm faaliyetlerinin sonuçlarını ve böylece işletmenin performansını etkileyen en birincil organdır.

Yönetim kurulu üyelerinin ücretleri YPK tarafından belirlenmektedir. Söz konusu ücretler son olarak 31/12/2012 tarihli ve 2012/T-26 sayılı YPK Kararıyla belirlenmiştir. Bu Kararda 2012 yılının ilk altı ayı için yönetim kurulu üyelerine

1.983 TL net ücret belirlenmiş ve 15 Ocak ve 15 Temmuz tarihlerinde birer aylık net ücret tutarında ek ödeme verilmesi kararlaştırılmıştır. Bu ücretlere 2012 yılının ikinci altı ayı için yüzde 4 artış, 2013 yılı için ise söz konusu yılda kamu görevlilerinin mali haklarında uygulanan artış oranı kadar artış yapılması kararlaştırılmıştır. YPK son belirlemiş olduğu ücreti baz alarak bundan böyle bu ücretin tamamen kurumsal performansa göre belirlenmesini kararlaştırabilir. Yönetim kurulu üyelerinin bu üyelik görevleri, genellikle asli görevlerinin yanında ek birer görev olması dolayısıyla burada sabit bir ücret almalarını gerektirecek bir durum söz konusu değildir. Bu görevde göstermiş oldukları performansa göre ücret almaları en adil uygulama olacaktır. Nitekim bu görevde bulunmalarının yegâne nedeni, işletmenin en iyi şekilde yönetilmesidir. İşletme kaynaklarını ve olanaklarını işletmenin geleceğine yönelik olarak en iyi biçimde kullanmaktan ve işletmenin verimliliğini sağlamaktan en üst düzeyde sorumlu olan üst yönetimlerdir. Bu sorumlulukları sonucu almış olduğu kararlar da işletmenin performansını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenlerle yönetim kurullarının performansının kurumsal performans aracılığıyla ölçülmesi ve üyelik ücretlerinin tamamının bu performansa göre belirlenmesi en makul yöntem olacaktır.

Ayrıca yönetim kurulu üyelik ücretlerinin bu şekilde belirlenmesi, KİT'lere yapılan mevzuat dışı müdahalelere karşı yönetim kurulu üyelerinin inisiyatif almalarını sağlayacaktır. KİT'lere mevzuat çerçevesinde yapılan müdahalelerde görev zararı gibi uygulamalarla işletme bu faaliyetlerden gördüğü zararı tazmin edebilirken mevzuat dışı müdahalelerde ise bu imkân bulunmamakta ve işletmenin kârlılığı, verimliliği bundan olumsuz etkilenmektedir. Böyle bir durumda işletmenin performansında bu nedenle meydana gelebilecek düşüşün yönetim kurulu üyelerinin ücretlerine yansıtılması, üyelerin işletmenin performansının düşmesi nedeniyle kendi ücret azalışlarına yol açmamak için bu müdahalelere karşı daha dirençli durmalarını sağlayabilecektir.

KİT'lerde genel müdür hem karar organının (yönetim kurulu) hem de icrai organın başıdır; bu nedenle hem yönetim kurulu ücreti hem de genel müdür ücreti almaktadır. KİT genel müdür yardımcılarından ikisi de yönetim kurullarında yer aldığı için hem yönetim kurulu ücreti hem de genel müdür yardımcısı ücreti

almaktadır. Genel müdür ve genel müdür yardımcılarının yönetim kurulu üyelik ücretlerinin tamamı yukarıda belirtilen aynı gerekçelerle diğer yönetim kurulu üyeleri gibi kurumsal performansa göre belirlenmelidir.

Genel müdür ve yardımcılarının idari görevleri dolayısıyla almış oldukları ücretler ise şöyle belirlenebilir:

Genel müdürün icrai görevi KİT'in tüm faaliyetlerini kapsadığı için genel müdür ücretinin performansa dayalı kısmının tamamının kurumsal performanstan oluşması uygun olacaktır. Şöyle ki genel müdür ücretinin yüzde 20'si başarı ücreti olacağına göre bu yüzde 20'lik ücretin tamamı kurumsal performansa göre belirlenmelidir.

Genel müdür yardımcılarının bu görev dolayısıyla almış oldukları ücret ise kurumsal performansın yanı sıra takım performansına göre de belirlenmelidir. Çünkü bunların performansları, kendi genel müdür yardımcılıklarının performansıyla diğer genel müdür yardımcılarından farklılaşabilmektedir. Genel müdür yardımcılarının görevdeki performanslarının, tüm işletme faaliyet sonuçlarına göre kendi birim faaliyet sonuçlarına daha fazla yansıması söz konusu olacağı için genel müdür yardımcılarının ücretinin yüzde 5'i kurum performansı, yüzde 15'i de takım performansına göre belirlenebilir.

Yine aynı gerekçelerle daire başkanı, şube müdürü gibi KİT'teki diğer idari amirlerin toplam ücretlerinin yüzde 5'i kurum, yüzde 15'i takım performansına göre belirlenebilir. Nitekim söz konusu personelin performanslarının, kurum performansına etkisi karşısında kendi birimlerinin performanslarına etkisi çok daha fazla olacaktır.

Diğer personelin[188] ücreti içerisinde kurum performansına göre belirlenecek ücretin oranı toplam ücretin yüzde 5'iyle sınırlandırılabilir. Çünkü bir personelin

[188] Diğer personel olarak KİT'lerdeki idareciler dışındaki; 657 sayılı Kanuna tabi personel, 399 sayılı KHK'ye tabi sözleşmeli personel ile kapsam dışı personel nitelendirilmektedir. Kapsam içi işçiler ve mevsimlik işçiler ise özellikleri itibarıyla ayrı kategoride ele alınmaktadır. Kapsam dışı personel, KİT'lerdeki 657 sayılı Kanuna ve 399 sayılı KHK'ye tabi personel benzeri personel olduğu için bu personelle birlikte aynı kategoride değerlendirilmektedir. Kapsam dışı personel grubundaki yöneticilerin de KİT'lerdeki diğer yöneticilerle aynı performans ücret grubunda yer alması öngörülmektedir.

yalnız bir birey olarak kurum performansı içerisindeki payı oldukça düşük olacaktır. Nitekim personelin işletme kararlarına etkisi yok denecek kadar azdır.

Kurum performansının personel ücretlerine dağılımı bu şekilde belirlendikten sonra kurum performansının hangi kriterlere göre belirleneceği hususuna açıklık getirmekte fayda bulunmaktadır.

KİT'ler birer ticari işletme olmaları dolayısıyla işletme faaliyetleri sonucu oluşan mali tabloya göre bir kurum performansı ve buna göre de bir ücretlendirme yapılabilir. Bu mali tablo verileri olarak şunlar dikkate alınabilir:

- Dönem kârının toplam varlıklar içerisindeki oranı
- Dönem kârının toplam yatırımlara oranı
- Dönem kârının net satışlara oranı
- Dönem kârının toplam personel maliyetlerine oranı
- Toplam personel maliyetlerinin satış maliyetlerine oranı
- Toplam borçların sermayeye oranı
- Faiz dışı fazlanın nominal sermayeye oranı
- Faiz ödemelerinin dönem kârına oranı
- Yatırımların sermaye transferine oranı
- Satışların toplam varlıklara oranı

Bu veriler için öncelikle endeks oluşturulmalıdır. Göstergeler belirli katsayılarla ağırlıklandırılmalı ve ardından toplam bir puana çevrilmelidir. Kurumsal performanstan yönetim kurulu da etkileneceği için bu kriterlerin puana çevrilmesi işi başka bir merci tarafından gerçekleştirilmelidir. Kurumsal performans puanlaması, yönetim kurulu ücretlerini de belirleyen YPK Kararıyla gerçekleştirebilir. YPK, kurum performans kriterlerini belirleme ve puanlamasını KİT'leri farklı kategorilerde gruplandırarak yapabileceği gibi her KİT için farklı kurumsal performans kriter belirleme ve puanlaması da yapabilir. Nitekim KİT'lerin amaçlarına ilişkin birtakım farklılıklar, farklı kurum performanslarının dikkate alınmasını gerektirebilecektir.

YPK, Başkakanın başkanlığında Başbakanın belirlediği bakanlardan oluşan bir kurul olduğu için kurumsal performans kriterlerini belirleme, puanlama,

değerlendirme ve ücretlendirmeye ilişkin yapılması gerekli tüm teknik iş ve işlemleri bir kamu kurumu aracılığıyla gerçekleştirebilir. Örneğin, bu gibi işlemleri yapma hususunda Kalkınma Bakanlığı görevlendirilebilir. Böylece YPK bu faaliyetlere ilişkin onay makamı olarak düşünülebilir. Nitekim mevcut durumda YPK'nin sekretaryası da Kalkınma Bakanlığı bünyesinde faaliyet göstermektedir.

YPK, alacağı bir kararla KİT'lerin kurumsal performanslarına ilişkin Tablo 5.1.'deki gibi bir puanlama yapabilir.

Tablo 5.1. Kurum Performansını Değerlendirmeye Örnek Olabilecek Gösterge, Oran ve Puanlama

Gösterge	Oran	Puan
Dönem kârının toplam varlıklar içerisindeki oranı	%5'in üstünde	3
	%2 - %5 arasında	2
	%2'nin altında	1
Dönem kârının bir önceki yıl toplam yatırımlarına oranı	%20'nin üstünde	3
	%10 - %20 arasında	2
	%1 - %10 arasında	1
Dönem kârının net satışlara oranı	%10'un üstünde	3
	%5 - %10 arasında	2
	%1 - %5 arasında	1
Dönem kârının toplam personel maliyetlerine oranı	%10'un üstünde	3
	%5 - %10 arasında	2
	%1 - %5 arasında	1
Toplam personel maliyetlerinin satış maliyetlerine oranı	%10'un altında	3
	%10 - %25 arasında	2
	%25 - %50 arasında	1
Toplam borçların ödenmiş sermayeye oranı	%20'nin altında	3
	%20 - %30 arasında	2
	%30 - %40 arasında	1
Faiz dışı fazlanın nominal sermayeye oranı	%5'in üstünde	3
	%2 - %5 arasında	2
	%2'nin altında	1
Faiz ödemelerinin dönem kârına oranı	%5'in altında	3
	%5 - %15 arasında	2
	%15 - %25 arasında	1
Yatırımların sermaye transferine oranı	%90'ın üstünde	3
	%70 - %90 arasında	2
	%50 - %70 arasında	1
Satışların toplam varlıklara oranı	%50'nin üstünde	3
	%25 - %50 arasında	2
	%10 - %25	1
Toplam Alınabilecek En Yüksek Puan		**30**

Kaynak: Bu çalışma kapsamında hazırlanmıştır.

Tablo 5.1.'deki puanların toplanması neticesinde oluşan toplam puan 20 puan ve üzeri ise 100 tam puan olarak değerlendirilir ve 20 puan altındaki her puan, bu

tam puan olan 100 puana göre orantılanmak suretiyle hesaplanır. Bu örnekte kurumsal performans göstergelerinden toplam 30 puan alma imkânı varken değerlendirmede 20 puan ve üzerine tam puan olan 100 puan verilerek personel lehine bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Personel lehine verilen bu marj, özellikle üstlenmiş olduğu görevlerin niteliği itibarıyla bazı mali verilerde tam puan alamayacak olan KİT'lerdeki personelin mağduriyetini önleyebilecektir. Kurumsal performans göstergeleri ve puan katsayıları YPK tarafından belirleneceği için bu marjın verilmesinde herhangi bir suiistimal de söz konusu olmayacaktır. YPK bu marj yerine farklı KİT'ler için farklı mali verileri de belirleyebilir.

Bu örneğe göre toplam 18 puan alan işletmenin kurumsal puanı, 18×(100/20)=90 puan olarak hesaplanır. Oluşan bu kurumsal puana göre de performans puanlama dağılımı yapılır.

Yönetim kurulu üyelerinin toplam ücretlerinin tamamı kurumsal performanstan oluşacağı için böyle bir durumda yönetim kurulu üyeleri toplam alabilecekleri ücretin yüzde 90'ını almalıdır.

Genel müdürün performansa dayalı ücretinin tamamı, kurumsal performans temelinde belirleneceğinden dolayı kurumsal performans kriterlerine göre işletmenin 90 puan alması halinde, genel müdür toplam ücretinin yüzde 18'i (=0,20×0,90) oranında performansa dayalı ücrete hak kazanabilecektir.

Genel müdür yardımcısı, daire başkanı, şube müdürü gibi idari amirlerin toplam ücretleri içerisindeki kurumsal performansın etkisi yüzde 5 olacağına göre kurumsal puanın 90 olması durumunda söz konusu amirler kurumsal persormansa göre hesaplanabilecek ücretin yüzde 90'ını alabileceklerdir. Dolayısıyla bunlar yüzde 5 yerine toplam ücretin ancak yüzde 4,5'i oranında kurumsal performansa göre bir ücrete hak kazanabileceklerdir. Bu hesaplamayı kısaca şöyle formüle edebiliriz:

T=Toplam Ücret

K=Kurumsal Performansa Göre Ücret

$K=T\times0,05\times0,90=0,045T$

Diğer personelin toplam ücretleri içerisindeki kurumsal performansın etkisi yüzde 5 olacağına göre kurumsal puanın 90 olması durumunda, bu personel de

yukarıdaki yöneticiler gibi toplam ücretin ancak yüzde 4,5'i oranında kurumsal performansa göre ücret alabilecektir.

Mali verilerle oluşturulacak bu değerlendirmeye KİT'lerin stratejik planlarındaki hedeflerinin de dâhil edilmesi, özellikle mali hedeflerden ziyade statejik hedefleri daha önemli olan KİT'lerin performansının değerlendirilmesinde önem arz edecektir. Bu itibarla KİT'lerin stratejik planlarındaki amaç ve hedeflerin yıllık dilimlerini gösteren peformans programlarındaki göstergeler, kurum ve takım performanslarını değerlendirirken dikkate alınabilir.

Kurum performansında dikkate alınabilecek stratejik hedefler her KİT'te farklılık gösterecektir. Bunlara ilişkin farklı KİT'lerin stratejik planlarından şu amaç ve hedefler örnek olarak verilebilir:

ÇAYKUR'da; yaş çay kalitesinin yükseltilmesi, üretim sistemlerinin modernize edilmesi, araştırma ve kalite kontrol laboratuvarlarının geliştirilmesi.

TMO'da; ürün alım ve muhafaza standartlarının AB'yle uyumla hâle getirilmesi, buğday ve pirinçte olağanüstü hâl stokunun bulundurulması, laboratuvarların altyapı eksikliklerinin giderilmesi.

TCDD'de (Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları); üretim yapılan fabrikalarda iştirak kurulması, altyapı ücretlendirme sisteminin kurulması, ekonomik olmayan yolcu treni hatlarında "kamu hizmeti sözleşmesi" uygulamasına geçilmesi.

KİT'lere göre farklılaşabilecek bu gibi stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşme yüzdesi, kurum performansının değerlendirmesinde mali göstergelerin puanlanması yöntemine dâhil edilerek kurum performansının hem mali hem de stratejik hedefler doğrultusunda ölçülüp değerlendirilmesi sağlanabilir. Hangi KİT için hangi stratejik amaç ve hedeflerin kurumsal performansta puanlamaya dâhil olacağının ve ücrete olan etkisi için hangi katsayıyla ağırlıklandıracağının yine YPK tarafından belirlenmesi uygun olacaktır.

5.3.2. Takım performansının ücrete etkisi

Kurum performansıyla birlikte en önemli performans ölçütü, takım performansıdır. Özellikle KİT birimlerini düşündüğümüzde, bir birimin kendi

faaliyetlerinde başarılı ya da başarısız olmasına rağmen bu sonucun kurum performansına yansımadığı durumlar sıkça görülmektedir ki bu durum özel sektörde faaliyet gösteren pek çok şirkette de görülebilmektedir. Örneğin bir pazarlama birimi, yeni müşteriler bulabilmesine ve iyi fiyatla mal ya da hizmet pazarlayabilmesine rağmen üretim ve diğer işletme birimlerinin üretim ve dönem faaliyetlerinde aşırı bir maliyete sebebiyet vermesi, işletmenin performansının yeterince olumlu olmamasına ve böylece pazarlama biriminin performansının etkisinin işletme performansı üzerinden görülememesine yol açabilmektedir. Birimlerin işletmeye olan katkılarının sağlıklı bir şekilde görülmesini önleyen bu gibi olumsuzlukları engellemek için birim performanslarına göre ayrı bir değerlendirme yapmak uygun olacaktır.

Takım performansında performans göstergeleri, KİT'lerdeki her birimin kendi özel amaçlarına uygun olarak seçilmelidir. Çünkü birimler bu amaçlara yönelik faaliyetler ve girdi kullanımları gerçekleştirmektedir. Bu itibarla performanslarının ölçülmesi de birimin esas amaç ve faaliyetlerine dönük olmalıdır.

KİT'lerde insan kaynakları dairesi, finansman dairesi, üretim dairesi, pazarlama dairesi, satın alma dairesi, strateji geliştirme dairesi vb. birimler bulunmaktadır. Birimlerde çalışan personelin ücretine kurumsal performansın yanı sıra çalışmış oldukları birimin performansının etkisini de yansıtmak, bu birimlerin performanslarını artırmada oldukça etkili bir teşvik unsuru olacaktır. Böylece personel, birim bazında daha etkili bir performans ortaya koymak için tüm birim çalışanlarıyla kenetlenerek etkili bir ortak çalışma güdüsü kazanabilecektir. Ayrıca böyle bir ücretlendirme yönteminde, kendi birimlerinin başarısızlığından kaynaklanmayan kötü kurumsal performans, takım performansının etkisiyle o birimdeki personel ücretlerini daha az etkileyecektir.

Personel gruplarının takım performansına göre ücretlendirilmesi şu şekilde yapılabilir:

Genel müdür tüm işletmenin idarecisi olduğu için takım performansına göre bir ücretlendirme alması düşünülemez. Nitekim "Kurum performansının ücrete etkisi" alt başlığında açıklandığı üzere genel müdürün yüzde 20 oranındaki

performans ücretinin tamamı, kurumsal performanstan oluşmaktadır. Çünkü genel müdürün takımı, tüm işletmedir.

Genel müdür yardımcıları, daire başkanı, şube müdürü gibi idarecilerin toplam ücretlerinin yüzde 5'lik kısmı kurum performansına göre belirlenmişken diğer yüzde 15'lik kısmı takım performansına göre belirlenebilir.

Genel müdür yardımcılarının takımları, kendilerine bağlı olan daire başkanlıklarının tamamıdır. Dolayısıyla genel müdür yardımcılarının takım performansının ücretlerine etkisi belirlenirken kendisine bağlı olan tüm dairelerin performans puanlarının ortalaması alınmalıdır.

Daire başkanı, şube müdürü gibi diğer idari yöneticilerin takımları ise kendi birimleridir. Bu birimlerin performansları, söz konusu amirlerin ücretini belirleyen takım performansı olarak değerlendirilecektir.

Diğer personelin toplam ücretlerinin yüzde 5'i kurum performansına göre belirlenmişken takım performansı toplam ücretlerinin yüzde 10'u oranında belirlenebilir. Nitekim bu personelin performansının kurum performansına kıyasla takım (birim) performansına etkisi çok daha fazla olacaktır.

Kapsam içi işçi ücretlerine de takım performansının uygulanması rasyonel olabilecektir. Çünkü bu işçiler özellikle bir iş kolunun ve bir işyerinde aynı üretim ya da hizmet faaliyeti çerçevesinde bir grubun parçasıdır ve yapmış oldukları faaliyetler, bu grubun faaliyet sonuçları açısından bir anlam kazanmaktadır. Nitekim bir üretim bandındaki verimlilikte, işçilerin tek tek performansı yerine o banttaki işçilerin toplu bir şekilde performansını ölçmek daha kolay olacaktır. Bu itibarla takım performansı bir KİT'te aynı işyerindeki işçilerin birim/grup çalışmasının sonucunun daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesini sağlayabilecektir.

Kapsam içi işçiler için performansın ücrete olan etkisi ise toplu sözleşmelerde ücret artışlarının belirlenmesinde bu göstergelerin dikkate alınmasıyla sağlanabilir. Toplu sözleşmelerde o yıl için kararlaştırılan ücret artışının performansa göre verileceği hüküm altına alınmalıdır. KİT yönetim kurulları da bu göstergelere ve bir

önceki yılın performans değerlendirmelerine göre işçi ücretlerine bu ücret artış oranını farklı şekilde uygulayabilir.

Toplu sözleşmelerde kapsam içi işçilerin o yılki ücret artışlarının yüzde 50'lik kısmının takım performansına göre verileceği belirtilebilir. Böylece toplu sözleşmede belirlenen ücret artışının yüzde 50'lik kısmı ancak en yüksek takım performansının gerçekleşmesiyle alınabilir. Ücret artışının diğer yüzde 50'lik kısmı ise bireysel performansa göre verilebilir.

Takım performansının belirlenmesine örnek olmak üzere birimlere göre şu gibi veriler dikkate alınabilir:

Pazarlama dairesi başkanlığı için;

- Müşteriler içerisindeki yeni müşterilerin oranı
- Pazar payında bir önceki yıla göre artış oranı
- Satış hasılatında bir önceki yıla göre artış oranı
- Pazarlama dairesinde çalışan başına düşen satış hasılatı

İnsan kaynakları dairesi başkanlığı için;

- İşçi – işveren uyuşmazlıklarının bir önceki yıla göre artış/azalış oranı
- İşten ayrılanların toplam çalışan sayısına oranı
- Personelin kuruma açmış olduğu dava sayısının bir önceki yıla oranı
- Bütçedeki personel maliyet tahminlerinin gerçekleşmelere oranı

Finansman dairesi başkanlığı için;

- Gerçekleşen satışların bütçede öngörülen satışlara oranı
- Gerçekleşen giderlerin bütçede öngörülen giderlere oranı
- Gerçekleşen dönem kârının bütçede öngörülen kâra oranı
- Diğer mali gerçekleşmelerin bütçedeki öngörülere oranı

Strateji geliştirme başkanlığı için;

- Stratejik planların zamanında hazırlanması ya da Kalkınma Bakanlığınca uygun görülmesi ve bunların revizyonunun zamanında bitirilebilmesi
- Gerçekleşen projeler / Planlanan projeler

İşletme ve üretim dairesi başkanlığı için;

- Zamanında teslim edilen sipariş yüzdesi
- Mal ya da hizmet üretiminde birim maliyetteki değişme
- Bozuk malların ve israf edilen kaynakların üretilen mallar ve toplam kaynaklar içindeki payı
- Fiili üretim süresinin ortalama üretim süresine oranı
- Randıman oranındaki artış
- Satılan mallar içindeki iade edilen malların oranı
- Müşteri şikâyetlerindeki değişim oranı
- Toplam çalışan başına üretim

Satın alma dairesi başkanlığı için;

- Satın alınan makinelerin arıza oranı ve sıklığı
- Satın alınan mal ve malzemede ret yüzdesi
- Toplam alımlar içerisinde geri gönderilen malların değeri

Hukuk müşavirliği için;

- Kazanılan dava sayısının sonuçlanan toplam dava sayısına oranı
- İşletmenin kazandığı davalar sonucu elde ettiği toplam parasal kazancın kaybettiği davalar sonucu katlandığı toplam parasal kazanca oranı

Kapsam içi işçilerin ücretlerine yansıyacak takım performansı için bu göstergelerin yanı sıra başka göstergeler de kullanılabilir. Örneğin üretim alanında istihdam edilen işçilerin işletme ve üretim dairesi başkanlığı verilerine ilave olarak takım performansı göstergeleri şu gibi nesnel ve nicel verilere dayandırılabilir:

- Saat başına üretim (kapasite kullanım oranı dikkate alınarak)
- İşçi başına üretim (kapasite kullanım oranı dikkate alınarak)
- Bozuk üretimlerin toplam üretimler içindeki payı

Tüm bu verilerin kurumsal performansta yapıldığı gibi çeşitli puanlarla ağırlıklandırılması ve ardından da puanların toplanması suretiyle takım performansı ölçülebilir. Bu puanlamada tam puan alan birimlerdeki idareciler toplam ücretlerinin yüzde 15 oranındaki, diğer personel ise yüzde 10 oranındaki takım performansına dayalı ücretin tamamını, takım performansının tam gerçekleşmesinden ötürü alabilir,

daha az puan alan birimlerdeki idareci ve personel ise birimin almış olduğu puan ortalamasına göre bu ücretin bir kısmına hak kazanabilir.

Kapsam içi işçiler ise takım performansı puanlamasından dolayı alabilecekleri ücret artışının yüzde 50'sini alabileceklerdir. Bu nedenle tam takım performansına sahip birim ya da gruplarda çalışan kapsam içi işçiler ücret artışlarının yüzde 50'lik kısmının tamamını, daha az puan alanlar ise bu puan orantısında bu artışın yüzde 50'den daha az bir kısmını alabilirler.

Puanlama ve ücretlendirmeye bir örnek verecek olursak pazarlama dairesi başkanlığı için;

- Müşteriler içerisindeki yeni müşterilerin oranı yüzde 10'un üzerinde ise 2 puan, altında ise 1 puan,
- Pazar payında bir önceki yıla göre artış yüzde 2'den fazlaysa 2 puan, yüzde 2'ye kadar ya da aynı düzeydeyse 1 puan,
- Satış hasılatında bir önceki yıla göre artış oranı yüzde 2'den fazlaysa 2 puan, yüzde 2'ye kadar ya da aynı düzeydeyse 1 puan,
- Pazarlama dairesinde çalışan başına düşen satış hasılatı önceki yıla göre artmışsa 2 puan, aynı düzeyde kalmışsa 1 puan

şeklinde bir puanlama yapılabilir. Buradan alınabilecek en yüksek puan toplamı 8 olduğuna göre 8 puan 100 puan bazında değerlendirildiğinde, pazarlama dairesi başkanlığı bu puanlamadan 6 puan aldığı takdirde 75 (=6×100/8) puan almış olacaktır.

100 puan bazında tam puan almış olan birimlerin genel müdür yardımcıları, daire başkanı, şube müdürü gibi idarecileri toplam ücretlerinin yüzde 15'i oranında, diğer personel ise yüzde 10'u oranında takım performansı alabileceklerdir. Birimin 75 puan alması durumunda ise idareciler yüzde 15'in, diğer personel yüzde 10'un yüzde 75'lik kısmını alabilecekler; dolayısıyla idareciler toplam alabilecekleri ücretin yüzde 11,25 oranında, diğer personel ise yüzde 7,5 oranında takım performansından kaynaklı ücrete hak kazanabileceklerdir.

Böyle bir birimdeki kapsam içi işçiler ise o yılki ücret artışlarının takım performansına bağlı olan yüzde 50'lik kısmının tamamı yerine yüzde 37,5 (=0,50×75) oranında takım performansı kaynaklı ücret artışı elde edebileceklerdir.

Takım performansı kriterlerinin belirlenmesinin ve puanlandırmasının KİT yönetim kurulları tarafından yapılması en doğru yol olacaktır. Nitekim o KİT için hangi birimin hangi performans göstergelerinde daha etkin olması ve bunun nasıl puanlandırılması gerektiğini en iyi şekilde KİT yönetim kurulları takdir edebilir. Kaldı ki KİT yönetim kurulu üyeleri, üyelik ücretlerini o KİT'in kurumsal performansına göre hak kazanabileceklerdir. Dolayısıyla KİT'in performansının artması birimlerin performansına da bağlı olduğu için yönetim kurulu üyelerinin kendi üyelik ücretlerine hak kazanabilmek için takım performansı göstergelerini ve puanlamasını, birimleri motive edebilecek en iyi şekilde belirlemesi gerekecektir.

Daha önceden devlet tarafından kararlaştırılan ve performansla bağlantısı olmayan Çin ücret sistemi ve uygulamalarının performans esaslı yapıya dönüşmesinin şirket kararlarına dayandırılması, takım ve bireysel performansın değerlendirilmesine ilişkin kriter ve puanların KİT yönetim kurulları tarafından belirlenmesine ilişkin çalışma kapsamında yapılan öneriye bir örnek teşkil etmektedir.

Yönetim kurullarının takım ve bireysel performans değerlendirme usullerini ise Güney Afrika Cumhuriyeti KİT'lerinde performansa dayalı ödemede izlenen yönteme benzer şekilde, KİT bünyesinde oluşturulacak ücret komitelerinin önerileri üzerine belirlemesi tercih edilebilir.

Ayrıca yönetim kurulunun ücret komiteleri yardımıyla mali göstergelerin yanı sıra işletmenin stratejik planındaki hedeflerin yıllık gerçekleşmelerini gösteren performans programında her bir birimi ilgilendiren sonuçları bu puanlamanın içerisine dâhil ederek takım performansının stratejik hedefler doğrultusunda da değerlendirilmesini sağlaması uygun olacaktır. Böylece kurum performansından sonra takım performansının değerlendirilmesinde ve bu performansın ücrete olan etkisinde de yalnızca mali göstergeler değil, aynı zamanda o işletmenin stratejik hedeflerinin de dikkate alınması sağlanabilecektir.

5.3.3. Bireysel performansın ücrete etkisi

Bireysel performans, kurum ve takım performansına göre çok daha zor belirlenebilen bir performanstır. İşletmelerin mali, finansal ve diğer işletme verileri ile stratejik hedeflerine ilişkin göstergeler kullanılarak kurumsal performansı, birimlerin kendi faaliyetlerine ilişkin verileri ve o birimi ilgilendiren stratejik hedef göstergeleri kullanılarak takım performansı belirlenebilirken bireysel performans için personelin faaliyet sonuçlarındaki bireysel katkısı ölçülmelidir. Ancak bir işletmede bir personelin faaliyetinin tek başına nasıl bir sonuç getirdiği, personelin o faaliyette ne kadar etkin olduğu, tek başına ölçülmesi ve değerlendirilmesi çok zor bir göstergedir.

Bununla birlikte personelin yalnızca kurumsal ve takım performansıyla değerlendirilmesi, söz konusu personelin bulunduğu birimdeki diğer personelin performanslarının ardına sığınmasına yol açabilir. Bireysel performansın dikkate alınmadığı bir ücretlendirme yapısında bireysel performansı düşük olan bir personel, diğer personelin daha verimli çalışmasıyla birimin ya da işletmenin performansının yüksek olması dolayısıyla diğer personelle aynı şekilde yüksek performans ücreti alacaktır. Bu gibi sakıncaları gidermek için personelin kurumsal ve takım performansının yanı sıra bireysel performansa göre de ücretinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

İdarecilerin bireysel performansı aynı zamanda idare etmekle yükümlü oldukları birimlerin performansını kapsadığından bunlar için kurum ve takım performansı dışında ayrıca bir bireysel performansa göre ücretlendirme yapılmasına gerek olmayacaktır.

Dolayısıyla bireysel performans değerlendirmesi, diğer personel ile kapsam içi işçiler için belirlenebilecektir.

Bireysel performansın ücrete olan etkisinin ise teşvik edici özellikte ancak başta belirtildiği üzere bireysel performansın ölçülmesindeki zorluklar nedeniyle düşük oranlı olması makul olacaktır.

Diğer personelin ücretinin yüzde 5'i kurum, yüzde 10'u takım performansına bağlıyken yüzde 5'i de bireysel performansa göre ödenebilir. Kapsam içi işçiler için o yılki ücret artışının yüzde 50'si takım performansına göre ödenirken diğer yüzde 50'si de bireysel performansa göre ödenebilir.

Ancak buradaki temel sorun, bireysel performansın hangi göstergelere göre ve nasıl belirleneceği sorunudur.

KİT'lerde bazı personelin yapmış olduğu işlerin nitelikleri itibarıyla somut bir şekilde ölçülmesi daha kolay olduğu için bu işler için performans göstergeleri oluşturularak personelin bireysel performans değerlendirmesi yapılabilir. Ancak yaptığı işlerin somut ölçümü mümkün olmayan personelin bireysel performansı ancak birim amirleri gibi bu konuda yetkin kimseler tarafından değerlendirilebilir.

Normal koşullarda birim amirleri tarafından yapılan değerlendirme subjektif bir değerlendirme olması dolayısıyla tercih edilen bir yöntem değildir. Nitekim Türk kamu yönetiminde sicil uygulamasının kalkması da bunun bir göstergesi niteliğindedir. Ancak performansa dayalı ücretlendirme sisteminde bireysel performansın değerlendirilmesinin birim amirlerince yapılmasında büyük bir mahsur görülmeyebilir. Çünkü burada KİT'lere ilişkin kurgulanan performansa dayalı ücret sisteminde; birim amirlerinin ücretlerinin yüzde 5'i kurum, yüzde 15'i de takım performansına göre ödenecektir. Birim amirleri toplam yüzde 20 oranındaki performans ücretine hak kazanabilmek için kendi birimindeki personelinden yüksek performansla faydalanmaya çalışacaktır. Aksi takdirde birim ve işletme performansının düşmesi sonucunda kendi ücreti de düşebilecektir. Bu nedenle birim amirlerinin kendi biriminde çalışan personelin bireysel performansını değerlendirirken objektif bir değerlendirme yapması kendi menfaatine bir davranış olacaktır.

KİT'lerde hangi pozisyon ve unvanlarda istihdam edilen personel için performans göstergeleri oluşturularak bireysel performans ölçümü yapılacağına ilişkin karar, yönetim kurulları tarafından ücret komitesinin önerisi üzerine alınabilir. Performans göstergesi belirlenemeyen personel için ise birim amirlerince bireysel performans değerlendirilmesi için bir değerlendirme formu oluşturulabilir. Örneğin

gişe memuru, posta dağıtıcısı, kasap gibi KİT'lerin doğrudan üretim ve hizmet faaliyetlerinde yer alan personelinin bireysel performansı göstergelere göre belirlenebilirken mühendis, uzman, veteriner, biyolog, tercüman gibi yaptığı işler daha niteliksel işler olan personelin bireysel performansı değerlendirme formu aracılığıyla belirlenebilir.

Değerlendirme formunda;

- Mesai saatlerine riayet,
- Yapılan işteki hatasızlık durumu,
- Yapılan işteki hatanın personelce tespiti,
- Takım çalışmasındaki uyum,
- Verilen işin zamanında yapılması,
- Karşılaşılan aksaklıklarda işi yürütebilme kabiliyeti,
- İşte ihtiyaç duyulan personel niteliğinin geliştirilmesi,
- Sorumlu olunan işlerin yoğunluğu,
- Görev kapsamında inisiyatif alma,
- Diğer birim faaliyetlerine yardım (kurumsal aidiyet),
- İş süreçlerini geliştirmeye yönelik katkı

gibi kriterler dikkate alınmak suretiyle bireysel performans değerlendirilebilir.

Bireysel performans göstergelerinin uygulanabileceği personele ve göstergelere ilişkin ise kısaca şu örnekler verilebilir:

- PTT'de posta dağıtıcısının günde dağıtmış olduğu posta miktarı,
- PTT, TCDD gibi KİT'lerde gişe personelinin günlük işlem miktarı,
- ESK'de kasabın günlük kesim yapmış olduğu hayvan sayısı,
- TİGEM'de tarla iş makinesi sürücüsünün günlük işlemiş olduğu arazi miktarı,
- TCDD'de vatman, makinist gibi personelin günlük almış olduğu yol miktarı.

Bu göstergeler, iş değerlemesine göre saptanacak referans verilere göre toplam 100 puan üzerinden bir puanlamaya tabi tutulabilir.

Gerek performans göstergelerine gerekse değerlendirme formuna göre diğer personelin almış olduğu puan, personelin yüzde 5'lik bireysel performansa göre alacağı ücreti belirleyecektir. Toplam 100 puan alan personel yüzde 5'lik bireysel performans kaynaklı ücreti alabilecekken 80 puan alan personel yüzde 4 (=0,05×80/100) bireysel performans kaynaklı ücrete hak kazanabilecektir.

Kapsam içi işçiler de aynı şekilde performans göstergelerine ya da değerlendirme formuna göre 100 üzerinden almış olduğu puan karşılığında bireysel performansa göre ücret artışı alabilecektir. Toplam 100 puan alan kapsam içi işçi, ücret artışının bireysel performansa dayalı olan yüzde 50'lik kısmının tamamına hak kazanabilecekken 80 puan alan kapsam içi işçi bireysel performansa dayalı olarak ancak yüzde 40 (=0,50×80/100) ücret artışına hak kazanabilecektir.

KİT'lerde performansa dayalı ücretlendirme sistemine ilişkin yapılan öneride, personel grupları ve performans değerlendirme yöntemine göre performansla ilişkilendirilen ücret ağırlıklandırmasını Şekil 5.1 özetlemektedir.

5.4. Performansa Dayalı Ücretlendirmeye İlişkin Örnek Değerlendirme

KİT'lere ilişkin çalışma kapsamında yapılan performansa dayalı ücretlendirme önerisinin KİT'lerde personel ücretlerine ve maliyetlerine ilişkin nasıl bir sonuç doğurabileceğine ilişkin basit bir örnek sunmak faydalı olacaktır. Bu örnekte kurum performansı gerçekleşmelere göre değerlendirilirken takım ve bireysel performanslarının ise yüzde 100 olarak gerçekleştiği kabul edilecektir. Çünkü bu performans ölçümleri için mevcut veri bulunmamaktadır.

Mali göstergelere göre kurum performansı değerlendirmesine ek tablo 4 iyi bir örnek teşkil edecektir. Ek tablo 4'te kurumsal performansa ilişkin mali gösterge ve puanlar baz alınarak ÇAYKUR ve TİGEM'in 2012 yılı gerçekleşmelerine göre kurumsal performans puanları oluşturulmuştur. Örnek olarak bu KİT'lerin seçilmesinin nedeni, farklı mali tablolara sahip olan KİT'lerin karşılaştırmasının yapılmak istenmesidir. Nitekim 2012 yılını ÇAYKUR dönem zararıyla TİGEM ise dönem kârıyla kapatmıştır.

Bu örnekte "5.3.1. Kurum performansının ücrete etkisi" başlığı altında belirtilen KİT'lerin stratejik planlarındaki hedeflerine ilişkin göstergeler dikkate alınmamıştır. Çünkü bu stratejik hedeflerden hangisinin gösterge olarak dikkate alınacağı konusu, her bir KİT için ayrı ayrı incelenip kararlaştırmayı gerektirmekte olup önerilen model kapsamında YPK'nin takdirine bırakılmaktadır. Bu göstergelerin de dikkate alınması, mali performansı yerine bazı stratejik faaliyet sonuçları daha önem arz eden KİT'ler için sağlıklı bir kurumsal performans değerlendirmesi yapılmasını sağlayacaktır.

Ek tablo 4'te görüleceği üzere toplam 30 puan üzerinden yapılan değerlendirmede ÇAYKUR toplam 4 puan alırken TİGEM toplam 13 puan almıştır. Yine "5.3.1. Kurum performansının ücrete etkisi" başlığı altında açıklandığı üzere toplam 30 puan üzerinden yapılan bu değerlendirmede özellikle üstlenmiş olduğu görevlerin niteliği itibarıyla bazı mali verilerde tam puan alamayacak olan KİT'lerdeki personelin mağduriyetini önlemek için personel lehine bir marj belirlenerek tavan puan 30 yerine 20 puan olarak hesaplanmıştır. Böylece 20 puan baz puan kabul edilerek 100 puana endekslenmiştir.

Bu durumda mali göstergelere göre yapılan kurumsal performans değerlendirmesinde; ÇAYKUR 100 puan üzerinden 20 puan (=4×100/20), TİGEM ise 65 puan (=13×100/20) puan almış olacaktır.

Yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin tamamının kurum performansına göre ödenecek olmasından dolayı böyle bir durumda 2013 yılında ÇAYKUR yönetim kurulu üyeleri alabilecekleri toplam ücretin yüzde 20'sini alabilecekken TİGEM yönetim kurulu üyeleri yüzde 65'ini alabilecektir.

Genel müdürlerin toplam ücretlerinin yüzde 20'si performansa ve bunun da tamamı kurumsal performansa göre ödeneceği için ÇAYKUR genel müdürü yüzde 20 yerine yüzde 4 (=0,20×20/100) oranında performans ücreti alabilecektir. TİGEM genel müdürü ise yüzde 13 (=0,20×65/100) oranında performans ücreti alabilecektir.

Genel müdür yardımcısı, daire başkanı ve şube müdürleri gibi diğer idareciler ile diğer personelin toplam ücretlerinin yüzde 5'i kurum performansına göre ödeneceği için ÇAYKUR'da söz konusu personel yüzde 1 (=0,05×20/100) oranında

kurum performansı kaynaklı ücret alabilecektir. TİGEM'de söz konusu personel ise yüzde 3,25 (=0,05×65/100) oranında kurum performansı kaynaklı ücret alabilecektir.

Kapsam içi işçilerin toplam ücretleri yerine ücret artışları performansla ilişkilendirildiği ve bu ücret artışları da yalnızca takım ve bireysel performansa göre belirlendiği için söz konusu personelin ücretlerine KİT'e ilişkin kurumsal performans değerlendirmesinin bir etkisi olmayacaktır.

Takım performansının tam olarak gerçekleştiği varsayıldığında; genel müdür yardımcısı, daire başkanı, şube müdürü gibi idareciler toplam ücretlerinin yüzde 15'i oranında takım performansı kaynaklı ücrete, diğer personel toplam ücretlerinin yüzde 10'u oranında takım performansı kaynaklı ücrete, kapsam içi ve geçici işler ise ücret artışlarının takım performansına bağlı olan yüzde 50'sine hak kazanabileceklerdir.

Bireysel performansın tam olarak gerçekleştiği varsayıldığında; diğer personel toplam ücretlerinin yüzde 5'i oranında bireysel performans kaynaklı ücrete, kapsam içi ve geçici işler ise ücret artışlarının bireysel performansa bağlı olan yüzde 50'sine hak kazanabileceklerdir.

Böyle bir durumda ÇAYKUR'da toplam ücretinin yüzde 20'si oranında performans ücreti yerine;

- Genel müdür yüzde 4 oranında performans ücretine,
- Genel müdür yardımcısı, daire başkanı, şube müdürü gibi idareciler yüzde 16 (=0,01 + 0,15) oranında performans ücretine,
- Diğer personel yüzde 16 (=0,01+0,10+0,05) oranında performans ücretine

hak kazanacaktır. Kapsam içi işçiler ise toplam ücret artışlarının tamamını elde edebileceklerdir.

TİGEM'de ise toplam ücretinin yüzde 20'si oranında performans ücreti yerine;

- Genel müdür yüzde 13 oranında performans ücretine,
- Genel müdür yardımcısı, daire başkanı, şube müdürü gibi idareciler yüzde 18,25 (=0,0325+0,15) oranında performans ücretine,

- Diğer personel yüzde 18,25 (=0,0325+0,10+0,05) oranında performans ücretine

hak kazanacaktır. Kapsam içi işçiler ise toplam ücret artışlarının tamamını elde edebileceklerdir.

KİT'lerde personel için toplam ücretin yüzde 20'si oranında performans ücreti; yüzde 8 mevcut durumda verilmekte olan başarı ücreti, yüzde 8 ilk yıl yapılacak ücret artışının (tahmini bir oran) performansa bağlı olarak verilmesi ve yüzde 4 reel ücret artışı yapılması dikkate alınarak hesaplanmıştı. Netice itibarıyla o yılki ücret artışıyla birlikte yüzde 16 oranı (=0,08+0,08) mevcut durumda zaten öngörülen bir orandır. Yalnızca yüzde 4 oranında bir reel ücret artışı söz konusu olabilecektir.

Böyle bir durumda (genel müdür ve kapsam içi işçiler dikkate alınmaksızın); 2013 yılında ÇAYKUR'da toplam ücretin yüzde 16 oranında performans ücreti ödenecek olup bu durumda ÇAYKUR reel bir maddi yükle karşılaşmayacak, TİGEM'de ise yüzde 18,25 oranında performans ücreti ödenecek olup TİGEM yalnızca yüzde 2,25 (=0,1825-0,16) oranında reel bir maddi yüke katlanacaktır.

TİGEM'in 2012 yılında 52,5 milyon TL olarak gerçekleşen 657 sayılı Kanuna tabi personel ile sözleşmeli personel maliyeti 2013 yılında 2012 yılı ücretleri baz alınarak reel olarak yalnızca 1,2 milyon TL artarak 53,7 milyon TL olacaktır.

Kapsam içi işçiler dolayısıyla katlanılan reel yük ise performansa dayalı ücretlendirme sistemine geçişten dolayı nominal ücret artışlarında öngörülecek reel ücret artışındaki tutar kadar olacaktır.

Bu örneklerde takım ve bireysel performans değerlendirmelerine ilişkin mevcut veri olmaması nedeniyle bu değerlendirmelerin tam puan olarak hesaplamaya katılması neticesinde toplam performans puanları olabildiğince yüksek çıkmıştır. Ancak ÇAYKUR'da 2012 yılı verilerine göre kurumsal performansın yalnızca yüzde 20 oranında, TİGEM'de ise yüzde 65 oranında gerçekleştiği dikkate alındığında takım ve bireysel performansların yüzde 100 oranında gerçekleşmesinin iyimser bir öngörü olacağı değerlendirilmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

KİT'ler hem birer kamu kuruluşu hem de birer ticari işletmedir. KİT'lerin bu özellikleri hem kamu hukuku hem de özel hukuk hükümlerine tabi olmasını gerektirmektedir.

Buna paralel şekilde KİT'lerde farklı mevzuata tabi personel grupları istihdam edilmektedir. Bazı KİT'lerde aylık ve özlük hakları bakımından 657 sayılı Kanuna tabi personel ve 399 sayılı KHK'ye tabi sözleşmeli personel ile 4857 sayılı İş Kanununa tabi kapsam içi işçi istihdam edilirken bazı KİT'lerde yalnızca 4857 sayılı İş Kanununa tabi kapsam dışı personel ile yine İş Kanununa tabi kapsam içi işçi istihdam edilmektedir. Ayrıca KİT'ler iş ilişkisi 6 ayı geçmemek üzere İş Kanununa tabi geçici işçi de istihdam edebilmektedir.

KİT'lerde farklı statüde istihdam edilen personelin ücretlerinin belirlenmesi de farklı usullerle gerçekleşmektedir. 657 sayılı Kanuna tabi personelin ücret unsurları, kamu kuruluşlarındaki diğer memurlar gibi Kanunda sayılmakta ve ücret artışları toplu sözleşmeyle gerçekleştirilmektedir. 399 sayılı KHK'ye tabi sözleşmeli personelin ücret unsurları bu KHK'de yer almasına rağmen Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanununda yapılan değişiklikler sonrasında, sözleşmeli personelin ücret artışları da memurlarla birlikte toplu sözleşmelerle belirlenmektedir. Kapsam dışı personelin ücretlerine ilişkin taban - tavan ücret tutarı ve yıllık ücret artışı YPK tarafından belirlenmekte, YPK gerektiğinde belli kıstaslar altında KİT yönetim kurullarına bu tavan ücret dâhilinde kalmak kaydıyla unvanlara göre değişiklik yapma yetkisi vermektedir. Kapsam içi işçilerin ve geçici personelin ücretleri ise toplu sözleşmelerle belirlenmektedir.

KİT'ler ticari işletme olmaları sebebiyle kârlılık ve verimlilik ilkelerine uygun hareket etmek durumundadır. Nitekim bir ticari işletme faaliyetlerinde kârlılık, verimlilik gibi ilkeleri gerçekleştirebildiği ölçüde varlığını sürdürebilecektir. Bazı KİT'lerin sosyal faydası daha ön planda olan KİK şeklinde yapılanması ve faaliyetlerini sürdürmesi, bu KİT'lerin kârlılık ilkesinden uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Ancak bir KİK kârlılık amacına sahip olmasa da bir ticari işletme olarak en azından faaliyetlerini verimli bir şekilde yerine getirmelidir. KİT'lerin

verimlilik ilkesini yerine getirmeleri ise tüm işletmecilik faaliyetlerinde bu ilkeye uygun hareket etmelerini gerektirmektedir.

Personel verimliliği, işletmenin verimliliğini etkileyen en öncelikli unsurlardandır. Personel verimliliğinin sağlanabilmesi, personelden elde edilen verimin en üst düzeye çıkarılmasına bağlıdır. Bunun için ise personeli bu verimlilik için güdülemek gerekmektedir. Personelin elde edebileceği ücreti göstermiş olduğu performansa bağlamak, personelin bu ücreti elde etmek için daha fazla performans göstermesini sağlayacaktır. Nitekim performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarıyla Danimarka, Finlandiya ve İsveç gibi ülkelerde daha dinamik, rekabetçi bir ücret yapısında daha iyi ücret elde edebileceklerini hisseden yenilikçi özelliklere sahip personelin kamu sektöründe istihdamının arttığı ve bu değişimden iş verimliliğinin pozitif etkilendiği gözlemlenmiştir. Bu itibarla performansa dayalı bir ücret sistemi, personel verimliliğini sağlamada önemli bir politika aracı olarak ön plana çıkmaktadır.

Farklı ülke KİT'lerindeki uygulamalar da bu sonucu doğrular niteliktedir. Nitekim çalışma kapsamında örnek olarak verilen Çin, Güney Afrika Cumhuriyeti ve Finlandiya gibi farklı gelişmişlik düzeyindeki ülke KİT'lerinde farklı yapılarda da olsa performansa dayalı ücretlendirme deneyimleri ve bu sistemi geliştirme çabaları, diğer ülkelerde performansa dayalı ücretlendirmeye verilen önemin göstergeleridir.

Ülkemizde şimdiye kadar performansa dayalı bir ücretlendirme sistemi uygulaması bulunmamaktadır. Bazı kurum ve KİT'lerce performansa dayalı ödeme imkânları getirilmeye çalışılsa da bu uygulamaların kapsam açısından oldukça dar olması ve genellikle subjektif değerlendirme ölçütlerine dayanması, bu uygulamaların performansa dayalı ücretlendirmeye örnek olamamalarına sebebiyet vermiştir.

KİT'lerde performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının birtakım zorlukları bulunmaktadır. Bunların başında, KİT'lerde personel yapısının çok çeşitli olması ve bu nedenle ücret yapısında gerçekleştirilmesi gereken değişiklikler için farklı mevzuatlarda değişikliklerin yapılması zorunluluğu gelmektedir.

KİT'lerde tüm personelin aynı mevzuata tabi olması, performansa dayalı ücretlendirme yapılabilmesi için ideal bir seçenektir. Mümkün olması halinde KİT personelinin yeni bir kanuni düzenlemeyle istihdam koşullarının belirlenmesi uygun olacaktır. Ancak böyle kapsamlı bir değişikliğin zor olabileceği düşünüldüğünde, mevcut uygulamada 657 sayılı Kanuna tabi KİT personelinin 399 sayılı KHK kapsamındaki sözleşmeli personel statüsüne geçirilmesi ve ardından KİT personeli için performansa dayalı ücretlendirme yapılması söz konusu olabilir.

KİT'lerde performansa dayalı ücretlendirme önerisini temelde yönetim kurulu ve personel için ayrı ayrı ele almak mümkündür.

KİT yönetim kurulu üyelerinin üstlendikleri bu görevler, genellikle asli görevlerine ilave bir görevdir. Ayrıca KİT'in başarılı bir performans ortaya koyması yönetim kurulunun temel amacıdır. Bu itibarla yönetim kurulu üyelik ücretlerinin tamamının performansa dayalı olması tercih edilebilir.

KİT personelinden 657 sayılı Kanuna ve 399 sayılı KHK'ye tabi personel ile 4857 sayılı İş Kanununa tabi kapsam dışı personelin ücretlerinin yüzde 80'inin sabit ücret, yüzde 20'sinin ise performans ücretinden oluşması uygun olabilir. Nitekim Çin, Güney Afrika Cumhuriyeti ve Finlandiya'daki KİT örneklerinde farklı oranlarda ve yapılarda olmak üzere KİT'lerde yüksek performans ücretleri ödenmesi, toplam ücretin yüzde 20'si oranında performansa dayalı ödemenin uygulanabilir bir oran olduğuna örnek teşkil etmektedir.

Yüzde 20'lik oran, mevcut durumda sözleşmeli personele ödenebilen yüzde 8 oranındaki başarı ücreti, yıllık ortalama yüzde 8'lik ücret artışı ve yüzde 4 reel ücret artışının toplamı olarak düşünüldüğünde de uygulanabilir bir oran olarak değerlendirilmektedir. Yüzde 4 reel ücret artışı dışındaki unsurların mevcut durumda personele ödenebiliyor olması ise bu sistemin uygulanması durumunda KİT'lerin ilave olarak yalnızca yüzde 4 maliyet artışıyla karşılaşabileceği anlamına gelmektedir. Bununla birlikte KİT'lerde tüm personelin yüzde 100 performans göstermesinin mümkün olamayacağı düşünüldüğünde pek çok personelin yüzde 20 yerine daha düşük oranlarda performansa dayalı ücrete hak kazanabileceği ve

dolayısıyla KİT'lerin mevcut duruma göre ilave bir maliyete katlanmak zorunda dahi kalmayacağı değerlendirilmektedir.

Bunlarla birlikte 4857 sayılı İş Kanununa tabi kapsam içi işçilerde ise toplam ücret yerine ücret artışının performansa göre ödenmesi daha uygun olabilir. Yıllık ücret artışının tamamı performansa göre ödenerek kapsam içi işçilerin ücretlerinin de performansla ilişkilendirilmesi sağlanabilecektir.

Performansa dayalı ücretlendirmede performans puanlarının hangi kriterlere göre hesaplanacağı konusunda ise üç farklı yöntemden faydalanılabilir. Kurum performansı, takım performansı ve bireysel performans yöntemlerinin üçünün birlikte uygulanmasıyla KİT'lerde kapsamlı bir performansa dayalı ücretlendirme sistemi gerçekleştirilebilir. Bu üç performans değerlendirme yöntemi KİT'lerde farklı gruptaki personel için farklı ağırlıklarda uygulanabilir.

Yönetim kurulu üyelerinin üyelik ücretlerinin tamamı ile genel müdürlerin toplam ücretlerinin yüzde 20'sini oluşturacak performansa dayalı ücretlerinin tamamı kurum performansına; genel müdür yardımcıları, daire başkanları, şube müdürleri gibi idarecilerin toplam ücretlerinin yüzde 5'i kurum, yüzde 15'i ise takım performansına göre ödenebilir. Diğer personelin ise toplam ücretlerinin yüzde 5'i kurum, yüzde 10'u takım ve yüzde 5'i bireysel performansa göre ödenebilir. Kapsam içi personelin yıllık ücret artışının yüzde 50'si takım performansına, diğer yüzde 50'si ise bireysel performansa göre ödenebilir.

Performans göstergelerinin belirlenme ve puanlamasının ise performansın türüne göre farklı yetkililerce yapılması uygun olacaktır.

Kurum performansından yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin de etkilenecek olması dolayısıyla kurum performansı göstergelerinin yönetim kurulu üyelik ücretlerini belirleyen YPK tarafından belirlenmesi ve puanlanması düşünülebilir. YPK, KİT'leri farklı kategorilerde toplulaştırarak ya da her KİT için ayrı ayrı olmak üzere farklı performans kriterleri belirleyebilir. Böylece farklı nitelikteki KİT'ler için farklı kurum performans kriterleri oluşturularak her KİT'in özel amaçlarına uygun bir performans değerlendirme de gerçekleştirilmiş olabilecektir.

YPK, Başkakanın başkanlığında Başbakanın belirlediği bakanlardan oluşan bir kurul olduğu için kurumsal performans kriterlerini belirleme, puanlama, değerlendirme ve ücretlendirmeye ilişkin yapılması gerekli tüm teknik iş ve işlemleri Kalkınma Bakanlığı gibi bir kamu kurumu aracılığıyla gerçekleştirmesi uygun olabilecektir.

Takım ve bireysel performans göstergelerini belirleme ve puanlama yetkisinin ise KİT yönetim kurullarına ait olması iyi bir tercih olabilir. KİT yönetim kurulları bu belirlemeleri KİT bünyesinde oluşturacakları ücret komitesi yardımıyla belirleyebilir ve performansları da bu göstergelere göre değerlendirip ücrete yansıtabilir. KİT'lerde her personelin bireysel performansı somut göstergelerle ölçülemeyeceği için bireysel performans göstergelerinin yanı sıra performans değerlendirme formunun da bireysel performans değerlendirme sistemi içerisinde yer alması gerekecektir. Özellikle daha niteliksel işler yapan personelin bireysel performansı, KİT yönetim kurullarının belirleyeceği yetkililer tarafından performans değerlendirme formu doldurularak değerlendirilebilecektir.

Tüm bu performans yöntemleriyle yapılan performans değerlendirmeleri, KİT'lerde kapsamlı bir performans değerlendirmesi ve buna uygun ücretlendirme yapılmasında yardımcı olabilecektir.

Sonuç olarak çalışma kapsamında ülkemizdeki KİT sistemindeki mevcut istihdam farklılıkları birlikte ele alınarak önerilen KİT'lerde performansa dayalı ücretlendirme yapısının, istihdama ilişkin hukuki ve ekonomik koşulların değişmesiyle farklılaşabileceği de gözönüne alınmalıdır.

EKLER

Ek Tablo 1. 233 Sayılı KHK Kapsamındaki KİT'ler

KİT ve Bağlı Ortaklık	İlgili Bakanlığı	Temel Faaliyet Alanı	Yapısı (İDT/KİK)
DMO	Maliye Bakanlığı	Mal ve Hizmet Tedariki	İDT
MKEK	Milli Savunma Bakanlığı	Savunma Sanayii	İDT
ETİ MADEN	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Linyit ve Taşkömürü Dışında Madencilik Faaliyetleri	İDT
TTK	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Taşkömürü Madenciliği	İDT
TKİ	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Linyit Kömürü Madenciliği	İDT
EÜAŞ	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Elektrik Üretimi	İDT
TEİAŞ	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Elektrik İletimi	İDT
TETAŞ	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Elektrik Toptan Ticareti	İDT
TEMSAN	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Elektromekanik Sanayii	İDT
TPAO	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Petrol ve Doğalgaz Arama - Üretimi	İDT
BOTAŞ	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Petrol ve Doğalgaz İletimi - Toptan Ticareti	İDT
TMO	Tarım Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı	Hububat Alım ve Satımı	İDT
ÇAYKUR	Tarım Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı	Çay Üretim ve Satımı	İDT
TİGEM	Tarım Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı	Bitkisel ve Hayvansal Üretim	İDT
ESK	Tarım Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı	Et Üretim ve Ticareti	İDT
TCDD	Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	Demiryolu Altyapı İşletmeciliği	İDT
DHMİ	Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	Hava Meydanları İşletmeciliği	KİK
KIYEM	Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	Gemi Trafik Hizmetleri	KİK
TÜDEMSAŞ	Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	Yük Vagonu Üretimi	Bağlı Ortaklık
TÜLOMSAŞ	Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	Lokomotif Üretimi	Bağlı Ortaklık
TÜVASAŞ	Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	Yolcu Vagonu Üretimi	Bağlı Ortaklık
TCDD Taşımacılık A.Ş.	Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	Demiryolu Tren İşletmeciliği	Bağlı Ortaklık

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı

*PTT, 23.05.2013 tarih ve 28655 sayılı R.G.'de yayımlanan 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunuyla KİT statüsünden çıkmıştır.

**TÜVASAŞ, TÜDEMSAŞ ve TÜLOMSAŞ'ın TCDD'nin bağlı ortaklıkları olmalarına rağmen KİT konsolide dengelerinde hesapları ayrı olarak dikkate alındığı için KİT listesinde ayrıca gösterilmiştir.

***TCDD, KİK statüsündeyken 2013 yılında yayımlanan 6461 saylıı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun uyarınca İDT statüsüne kavuşmuş ve TCDD Taşımacılık A.Ş. bağlı ortaklığı kurulmuştur.

Ek Tablo 2. Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Arasında Yer Alan KİT ve Bağlı Ortaklıkları ile Sıralamaları (Özelleştirme Programındakiler Dâhil)

KİT'ler	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
EÜAŞ	3	3	2	2	2	4	5
PETKİM	11	14	-	-	-	-	-
TŞFAŞ	12	20	19	15	17	21	16
TKİ	19	18	16	18	18	16	15
TPAO	35	35	32	30	30	26	25
ÇAYKUR	43	40	49	32	36	63	53
TEKEL	-	45	-	-	-	-	-
ETİ MADEN	58	78	55	56	43	38	41
Soma EÜAŞ	85	86	80	68	72	94	97
MKEK	-	93	98	87	90	86	103
TÜLOMSAŞ	310	313	308	343	391	461	448
TÜVASAŞ	-	453	-	370	-	467	375
TÜDEMSAŞ	448	473	300	271	466	-	-
ESK	-	-	-	239	140	163	143
TTK	-	-	-	-	224	262	302

Kaynak: İstanbul Sanayi Odası. *Türkiye'nin İlk 500 Sanayi Kuruluşu*. 14 Eylül 2013. < http://www.iso.org.tr/tr/web/statiksayfalar/index.aspx?ref=3>

Ek Tablo 3. Yıllar İtibarıyla Özelleştirme Programındaki Kuruluşlar Dâhil KİT'ler

Sayı	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	MKEK	MKEK	MKEK	MKEK	MKEK	MKEK	MKEK
2	ETİ MADEN	ETİ MADEN	ETİ MADEN	ETİ MADEN	ETİ MADEN	ETİ MADEN	ETİ MADEN
3	TTK	TTK	TTK	TTK	TTK	TTK	TTK
4	TKİ	TKİ	TKİ	TKİ	TKİ	TKİ	TKİ
5	EÜAŞ	EÜAŞ	EÜAŞ	EÜAŞ	EÜAŞ	EÜAŞ	EÜAŞ
6	TEİAŞ	TEİAŞ	TEİAŞ	TEİAŞ	TEİAŞ	TEİAŞ	TEİAŞ
7	TETAŞ	TETAŞ	TETAŞ	TETAŞ	TETAŞ	TETAŞ	TETAŞ
8	TEMSAN	TEMSAN	TEMSAN	TEMSAN	TEMSAN	TEMSAN	TEMSAN
9	TPAO	TPAO	TPAO	TPAO	TPAO	TPAO	TPAO
10	BOTAŞ	BOTAŞ	BOTAŞ	BOTAŞ	BOTAŞ	BOTAŞ	BOTAŞ
11	TMO	TMO	TMO	TMO	TMO	TMO	TMO
12	ÇAYKUR	ÇAYKUR	ÇAYKUR	ÇAYKUR	ÇAYKUR	ÇAYKUR	ÇAYKUR
13	TİGEM	TİGEM	TİGEM	TİGEM	TİGEM	TİGEM	TİGEM
14	EBK	EBK	EBK	EBK	EBK	EBK	*EBK
15	DMO	DMO	DMO	DMO	DMO	DMO	DMO
16	TCDD	TCDD	TCDD	TCDD	TCDD	TCDD	TCDD
17	TÜVASAŞ	TÜVASAŞ	TÜVASAŞ	TÜVASAŞ	TÜVASAŞ	TÜVASAŞ	TÜVASAŞ
18	TÜDEMSAŞ	TÜDEMSAŞ	TÜDEMSAŞ	TÜDEMSAŞ	TÜDEMSAŞ	TÜDEMSAŞ	TÜDEMSAŞ
19	TÜLOMSAŞ	TÜLOMSAŞ	TÜLOMSAŞ	TÜLOMSAŞ	TÜLOMSAŞ	TÜLOMSAŞ	TÜLOMSAŞ
20	PTT	PTT	PTT	PTT	PTT	PTT	PTT
21	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ
22	KIYEM	KIYEM	KIYEM	KIYEM	KIYEM	KIYEM	KIYEM
23	Sümer Halı	Sümer Holding	Sümer Holding	Sümer Holding	Sümer Holding	Sümer Holding	Sümer Holding
24	Sümer Holding	PETKİM	TDİ	TDİ	TDİ	TDİ	TDİ
25	PETKİM	TDİ	TEDAŞ	TEDAŞ	TEDAŞ	TEDAŞ	TEDAŞ
26	TDİ	TEDAŞ	TŞFAŞ	TŞFAŞ	TŞFAŞ	TŞFAŞ	TŞFAŞ
27	TEDAŞ	TŞFAŞ	**TEKEL (TTA)	TTA	TTA	TTA	Gayrimenkul A.Ş.
28	TŞFAŞ	TEKEL	Sümer Halı			Başkentgaz	Başkentgaz
29	TEKEL	Sümer Halı					

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı
* EBK'nin unvanı 2013 yılında ESK olarak değiştirilmiştir.
**TEKEL unvanı 2008 yılında TTA, 2012 yılında ise Gayrimenkul A.Ş. olarak değişmiştir.
***Renkli bölümler KİT'lerle birlikte takip edilen özelleştirme programındaki kuruluşlardır.
****Başkentgaz'ın özelleştirilmesi 2013 yılında gerçekleşmiştir.

Ek Tablo 4. ÇAYKUR ve TİGEM'in 2012 Yılı Gerçekleşmelerine Göre Kurum Performansı Değerlendirmesi

			ÇAYKUR		TİGEM	
Gösterge	**Oran**	**Puan**	**(%)**	**Puan**	**(%)**	**Puan**
Dönem kârının toplam varlıklar içerisindeki oranı	%5'in üstünde	3	Dönem Zararı	0	1,20	1
	%2 - %5 arasında	2				
	%2'nin altında	1				
Dönem kârının bir önceki yıl toplam yatırımlarına oranı	%20'nin üstünde	3	Dönem Zararı	0	10,30	2
	%10 - %20 arasında	2				
	%1 - %10 arasında	1				
Dönem kârının net satışlara oranı	%10'un üstünde	3	Dönem Zararı	0	4,10	1
	%5 - %10 arasında	2				
	%1 - %5 arasında	1				
Dönem kârının toplam personel maliyetlerine oranı	%10'un üstünde	3	Dönem Zararı	0	8,40	2
	%5 - %10 arasında	2				
	%1 - %5 arasında	1				
Toplam personel maliyetlerinin satış maliyetlerine oranı	%10'un altında	3	33,30	1	77,40	0
	%10 - %25 arasında	2				
	%25 - %50 arasında	1				
Toplam borçların ödenmiş sermayeye oranı	%20'nin altında	3	63	0	33	1
	%20 - %30 arasında	2				
	%30 - %40 arasında	1				
Faiz dışı fazlanın nominal sermayeye oranı	%5'in üstünde	3	Faiz Dışı Açık	0	Faiz Dışı Açık	0
	%2 - %5 arasında	2				
	%2'nin altında	1				
Faiz ödemelerinin dönem kârına oranı	%5'in altında	3	Dönem Zararı	0	23,70	1
	%5 - %15 arasında	2				
	%15 - %25 arasında	1				
Yatırımların sermaye transferine oranı	%90'ın üstünde	3	13,50	0	99,10	3
	%70 - %90 arasında	2				
	%50 - %70 arasında	1				
Satışların toplam varlıklara oranı	%50'nin üstünde	3	98,50	3	29,60	2
	%25 - %50 arasında	2				
	%10 - %25	1				
Toplam Puan		**30**		**4**		**13**

Kaynak: Bu çalışma kapsamında hazırlanmıştır.

KAYNAKLAR

ACAR, Ahmet C., "Ücret Yönetimi: Önemli Ama İhmal Edilen Bir Konu", *Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi Limited,* (çevrimiçi) http://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/ucret-yonetimi-onemli-ama-ihmal-edilen-bir-konu/, 8 Aralık 2012.

AKAL, Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473, Ankara, 2005.

ALTAYLI, Barış, "Orta Ölçekli İşletmelerde Mavi Yaka Personelin Verimliliğini Arttırıcı Faktörler İçinde Ücretin Yeri ve Önemi", (Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2006.

ATEŞ, Şeref, "Siyasal İletişimde İmajlar", *İmaj,* Sayı 2, Haziran 2003, (çevrimiçi) http://www.foreignpolicy.org.tr/arkaplan/haziran03/tr/aykonu.htm, 3 Ocak 2013.

BALCI, Asım, Harun KIRILMAZ, "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği: Sağlık Bakanlığından Döner Sermaye Gelirlerinden Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi", (çevrimiçi) http://www.performans.saglik.gov.tr/content/files/yayinlar_yeni/performans_ve_kalite uzerine_yazilar/sbpdeos.pdf, 27 Aralık 2012.

BİLGİN, Kamil Ufuk, *Kamu Personel Yönetimi,* İmaj Yayınevi, Ankara, 1997.

BİLGİN, Kamil Ufuk, *Kamu Performans Yönetimi – Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi,* Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 2004.

BİLGİN, Kamil Ufuk, *Kamu Performans Yönetimi – Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi,* Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 2004'ten J.W. WALKER, *Human Resource Planning,* McGraw-Hill Publishing Company, New York, 1980.

BİLGİN, Kamil Ufuk, *Kamu Performans Yönetimi – Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi,* Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 2004'ten BEACH, Dale S., *Personnel-The Management of People at Work,* Mamillan Publishing, New York, 1980.

BİNGÖL, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi,* 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003.

BIQIANG, Wang, Jiang LEİ and Zhao YUXIN, *China to Regulate Executive Pay at State-Owned Enterprises,* Economic Observer, June 2009, (çevrimiçi) http://www.eeo.com.cn/ens/Politics/2009/06/25/141468.shtml, 14 Şubat 2013.

BULUT, Zeki Atıl, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi,* Sayı 79, Temmuz 2004, (çevrimiçi) http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm, 28 Aralık 2012.

Cambridge Judge Business School, *Payment Systems in Transition: Case studies in China's Car Industry,* pp.17-21, (çevrimiçi) http://www.business.mmu.ac.uk/parc/2007/huang.pdf, 14 Şubat 2013.

CANMAN, Doğan, *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi,* Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:252, Ankara, 1993.

CANMAN, Doğan, Yücel ERTEKİN, A. Fikret AR, Türksel KAYA BENSGHİR, Cevat ÖZER, *Kamu Görevlileri El Kitabı*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:308, Ankara, Nisan 2002.

COŞKUN, Selim, Hakan DULKADİROĞLU, "Ücret, Performansa Göre Ücret ve Çalışanların Algısı: ABD'de Federal Düzey Örneği", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,* Sayı:64-3, 2009.

DEMİR, Serdar, "Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi), Ankara, 2007.

Department: Public Enterprises Republic Of South Africa, *State Owned Enterprises Remuneration Guidelines Part A Chairpersons & Non-Executive Directors,* August 2007, (çevrimiçi) http://www.dpe.gov.za/res/SEOA.pdf, 7 Mart 2013.

DOĞUÇ, Ertuğrul, "İş Değerlendirmesi Nedir", *Madencilik,* Cilt IX, Sayı 4, ss.20-22, (çevrimiçi) http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/538.pdf, 10 Ocak 2013.

DÖNMEZ, Durmuş, Özgün ÖKMEN, *Yönetsel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik,* KalDer Yayınları No:35, İstanbul 2005.

DPT, *Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu,* Ankara, 2000.

ERKAN, Arslan, "Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması", *Maliye Dergisi,* Sayı 60, ss.423-438, Ocak-Haziran 2011.

ERKAN, T. Erman, "Süreç Yönetimi, Hedefler ve Performans Göstergeleri", 25-26 Kasım 2010. s.6, (çevrimiçi) http://www.beyaznokta.org.tr/cms/images/surec-yonetimi-hedefler-ve-performans-gostergeleri.pdf, 10 Ocak 2013.

FECEROV, Rakif, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri", (çevrimiçi) http://sbe.dumlupinar.edu.tr/8/133.pdf, 4 Ocak 2013.

GÜLER, Bürgül A., "Kamu Personel Sisteminde Reform Zorlamaları", *Amme İdaresi Dergisi,* Cilt 36, Sayı 4, ss.17-34, Aralık 2003.

HELVACI, M. Akif, "Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* Cilt 35, Sayı 1-2, ss.155-169, 2002.

Institute of Directors Southern Africa, "State Owned Enterprise: Governance Responsibility and Accountability", Public Sektor Working Group: Position Paper 3, 2011, (çevrimiçi)

http://c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection/879CAE6C-7B90 49F5-A983-28AECBCE196F/PSWG_Position_Paper_3_Governance_in_SOEs.pdf, 5 Nisan 2013.

ISAAC, Alfred, *Ücret Sistemleri*, ss.49-64, (çevrimiçi) http://www.iudergi.com/tr/index.php/sosyalsiyaset/article/viewFile/13168/12390, 30 Aralık 2012.

İNCİR, Gülten, "Performansa Dayalı Ücret Sistemi bir Demotivasyon Aracı mıdır?" *MPM Anahtar Dergisi,* Şubat 2000.

İstanbul Sanayi Odası, *Türkiye'nin İlk 500 Sanayi Kuruluşu,* (çevrimiçi) http://www.iso.org.tr/tr/web/statiksayfalar/index.aspx?ref=3, 14 Eylül 2013.

JONES, Derek C., Panu KALMI, Takao KATO and Mikko MAKINEN, "Financial Participation In Finland: Incidence and Determinants", Aalto University School of Economics, Aalto, 2010.

KAPLAN, Robert S., David P. NORTON, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The Time New Business Environment,* Harvard Business School Press, Boston and Lincoln, Massachusetts, June 2000.

KAYMAZ, Kurtuluş, Yücel SAYILAR, "Beceriye Dayalı Ücretleme Sistemi ve Tasarım Süreci", *Yönetim Bilimleri Dergisi,* 2005, ss.118-139.

KESTANE, Doğan, "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", *Maliye Dergisi,* Sayı 142, Ocak-Nisan 2003, ss.126-144. Knowledge@Wharton, "Shrouded in Mystery: Chinese Executive Compensation and the Numbers Behind the Numbers", May 2012, (çevrimiçi) http://knowledge.wharton.upenn.edu/arabic/article.cfm?articleid=2824, 16 Mart 2013.

KÖSEOĞLU, M. Akif, "Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü", (DPT Uzmanlık Tezi), Ağustos 2005.

KÜMBÜL, Burcu, "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 2001, Cilt 3, Sayı ,1 Sıra 8, No 103, (çevrimiçi) http://www.isguc.org/?p=makale&id=103&cilt=3&sayi=1&yil=2001, 21 Aralık 2012.

Lİ, Minqi, "Three Essays on China's State Owned Enterprises: Towards an Alternative to Privatization", October 2008, (çevrimiçi) http://content.csbs.utah.edu/~mli/CV/China_State%20Owned%20Enterprises_Book.pdf, 18 Şubat 2013.

LUDEMAN, Kate, "How to Conduct Self-Directed 360", *Training & Development,* (çevrimiçi) http://www.questia.com/read/1G1-64059324/how-to-conduct-self-directed-360, 30 Aralık 2012.

Ministry of Finance, *Finnish Public Management: Building Sustainable Quality,* Finland, 2006, (çevrimiçi) http://www.4qconference.org/liitetiedostot/Building_final.pdf, 13 Mart 2013.

MOLLAMAHMUTOĞLU, Selma, "Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğünde Personel Performans Yönetimi", 16 Nisan 2013, elektronik posta.

NOHUTÇU, Ahmet, Asım BALCI, Bayram COŞKUN, N. Kemal ÖZTÜRK, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları,* Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.

O'DONNEL Michael, John O'BRIEN, "Performance-Based Pay In The Australian Public Service: Employee Perspectives" The University Of New South Wales, Sydney, (çevrimiçi) http://wwwdocs.fce.unsw.edu.au/orgmanagement/WorkingPapers/WP132.pdf 17 Ocak 2013.

OECD, *Regulatory Reform In Finland, Marketisation of Government Services – State-Owned Enterprises,* Paris, 2003.

OECD, *Performance-Related Pay Policies For Government Employees: Main Trends In OECD Member Countries,* Paris, 2004.

OECD, *Performance-related Pay Policies for Government Employees,* Paris, 2005.

OECD, *State Owned Enterprises In China: Reviewing The Evidence,* Working Group on Privatisation and Corporate Governance, January 2009, (çevrimiçi) http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/42095493.pdf, 17 Şubat 2013.

ORAL, Esin, *Bazı OECD Ülkelerinde Peformans Esaslı Bütçeleme Uygulamaları, Gelişimi ve Türk Mali Sistemi Açısından Bir Değerlendirme,* Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara, Nisan 2005.

PAKSOY, Ali, "Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması", (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş, Eylül 2006.

PAN, Xia Fei, Gary G. TIAN, Shiguang MA, Aelee JUN, Qinglianq TANG, *Managerial compensation, ownership structure and firm performance in China's listed firms*, University of Wollongong, 2009.

People's Daily, "China to Introduce Performance-Related Pay in SOE", December 2000, (çevrimiçi) http://english1.people.com.cn/english/200012/21/eng20001221_58419.html, 1 Mart 2013.

PERRY, James. L., "Compensation, Merit Pay, and Motivation", 1995, (çevrimiçi) http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/Compensation,%20Merit%20Pay,%20and%20Motivation_Perry_Pub%20Personnel%20Admin_1995.pdf, 21 Kasım 2012.

Q&A's, 2012, "Will the High Remuneration Packages of the Board Members of SOC, Including Executive Directors Will Be (a) Capped and (b) Linked to

Performance", (çevrimiçi) http://www.dpe.gov.za/parliamentary-1271, 10 Mart 2013.

RISER, Howard, *Pay for Performance: The Keys to Making It Work,* Public Personnel Management, Vol.31, No.3, 2002.

ROBERTS, Gary E., " Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works" *Public Personnel Management,* Vol.32, No.1, Spring 2003, pp.89-98.

Sabah, "Başarılı Polise Tatil", (çevrimiçi) http://www.sabah.com.tr/Yasam/2013/01/09/basarili-polise-tatil, 12 Ocak 2013.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Bursa, 2000.

Shangai Daily – English People's Daily Online, "Wages at State-Owned Firms To Be Make Public", April 2011, (çevrimiçi) http://english.peopledaily.com.cn/90001/90776/90882/7355603.html, 15 Mart 2013.

SOKOL, D. Daniel, "Competition Policy and Comparative Corporate Governance of State-Owned Enterprises", Brigham Young University Law Review, 2010, pp.1713-1812,(çevrimiçi) http://lawreview.byu.edu/archives/2009/6/11Sokol.pdf, 7 Nisan 2013. The Open University, "Economics Explains Discrimination In The Labour Market", July 2011, (çevrimiçi) http://www.open.edu/openlearn/money-management/money/economics/economics-explains-discrimination-the-labour-market/content-section-4, 12 Ocak 2013.

THEUNISSEN, Philip, *Remuneration and Benefits Review of State Owned Enterprises,* Presentation By Solidarity On Invitation of The Department of Public Enterprises, Solidariteit Solidarity, July 2010, (çevrimiçi) http://navorsing.co.za/wp-content/uploads/2010/08/Solidarity-presentation-to-DPE.pdf, 4 Nisan 2013.

THORNTON, George C., David M., MORRIS, *The Application of Assesment Center Technology to the Evaluation of Personnel Records,* Public Personnel Management, Vol.30, No.1, 2001.

THORNTON, George C., Melisa L. GRUYS, *Ten Classic Assesment Center Errors:Challanges to Selection Validity,* Public Personnel Management, Vol.32, No.1, 2003.

TORTOP, Nuri, *Personel Yönetimi,* TODAİE, Ankara, 1992.

TORTOP, Nuri, *Personel Yönetimi,* Yargı Yayını, Ankara, 1999.

TÜRK, Yusuf Ziya, "Türkiye'de Özelleştirme Uygulamalarının Analizi", (DPT Uzmanlık Tezi), Nisan 2010.

ÜNAL, Ayşe, "Performansa Dayalı Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi,* Cilt 5, Temmuz 1999.

ÜNAL, Ayşe, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme", *Kamu-İş,* Cilt 7, Sayı 1/2002, (çevrimiçi) http://www.kamu-is.org.tr/pdf/713.pdf, 23 Aralık 2012.

ÜNAL, Ayşe, "İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi", (çevrimiçi) http://www.kamu-is.org.tr/pdf/542.pdf, 12 Ocak 2013.

VentureData, "Solving the reform of state-owned enterprises pay system", October 2010, (çevrimiçi) http://www.venturedata.org/?i180388_Solving-the-reform-of-state-owned-enterprises-pay-system, 1 Mart 2013.

Work Dynamics, "Facing a Challenging Balancing Act In 2012 By Martin Westcott, Managing Director P E Corporate Services & Chairman of the Work Dynamics Board", (çevrimiçi) http://www.workdynamics.co.za/news-120529-facing-a-challenging-balancing-act-in-2012.htm, 11 Mart 2013.

XIAO, Erde, "A Study on Performance Related Pay of Foreign Financial Multinational Companies in China", 2007, (çevrimiçi) http://edissertations.nottingham.ac.uk/1024/1/07MALIXEX.pdf.pdf, 20 Şubat 2013.

XIAO, Erde, "A Study on Performance Related Pay of Foreign Financial Multinational Companies in China", 2007, (çevrimiçi) http://edissertations.nottingham.ac.uk/1024/1/07MALIXEX.pdf.pdf, 20 Şubat 2013'den ZHU, C. J., H.D., P.J. DOWLING, "The Reform of Employee Compensation in China's Industrial Enterprises", Cornell University Working Paper Series 98-05, 1998.

YAMAK, Oygur, *Üretim Yönetimi,* Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1999.

YILMAZ, Funda, "TPAO'da Personel Performans Değerlendirmesi", 15 Nisan 2013, sözlü görüşme.

Yle, "Bonus rules tightened in state-run firms", August 2012, (çevrimiçi) http://yle.fi/uutiset/bonus_rules_tightened_in_state-run_firms/6254765, 13 Mart 2013.

MEVZUAT

Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik (01.11.2006 tarih, 26333 sayılı T.C. Resmi Gazete)

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (26.05.2006 tarih, 26179 sayılı T.C. Resmi Gazete)

Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespitine İlişkin 15/10/2007 tarihli ve 2007/12702 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı (19.10.2007 tarih, 26675 sayılı T.C. Resmi Gazete)

Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2013 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespitine İlişkin 04/10/2012 tarihli ve 2012/3840 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı (18.10.2012 tarih, 28445 sayılı T.C. Resmi Gazete)

Kamu İktisadi Teşebbüslerinde 2011 Yılında Uygulanacak Ücretlerin Tespitine İlişkin Tebliğ eki 21.10.2011 tarihli ve 2011/T-20 sayılı YPK Kararı (03.11.2011 tarih, 28104 sayılı T.C. Resmi Gazete)

Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Türkiye Kalkınma Bankası Anonim Şirketi ve İller Bankası Anonim Şirketinde 2011, 2012 ve 2013 Yıllarında Uygulanacak Ücretlerin Tespitine İlişkin Tebliğ eki 31.12.2012 tarihli ve 2012/T-26 sayılı YPK Kararı (26.04.2013 tarih, 28629 sayılı T.C. Resmi Gazete)

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (23.07.1965 tarih, 12056 sayılı T.C. Resmi Gazete).

4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun (27.11.1994 tarih, 22124 sayılı T.C. Resmi Gazete).

4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu (12.07.2001 tarih, 24460 sayılı T.C. Resmi Gazete).

4857 sayılı İş Kanunu (10.06.2003 tarih, 25134 sayılı T.C. Resmi Gazete).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (24.12.2003 tarih, 25326 sayılı T.C. Resmi Gazete).

6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (25.02.2011 tarih, 27857 sayılı mükerrer T.C. Resmi Gazete).

6289 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (11.04.2012 tarih, 28261 sayılı T.C. Resmi Gazete).

6461 sayılı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun (01.05.2013 tarih, 28634 sayılı T.C. Resmi Gazete).

6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu (23.05.2013 tarih, 28655 sayılı T.C. Resmi Gazete).

233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkkında Kanun Hükmünde Kararname (18.06.1984 tarih, 18435 sayılı mükerrer T.C. Resmi Gazete).

399 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname (29.01.1990 tarih, 20417 sayılı mükerrer T.C. Resmi Gazete).

527 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlileri İle İlgili Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname (20.05.1994 tarih, 21939 sayılı mükerrer T.C. Resmi Gazete).

641 sayılı Kalkınma Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (08.06.2011 tarih, 27958 sayılı mükerrer T.C. Resmi Gazete).

666 sayılı Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname (02.11.2011 tarih, 28103 sayılı mükerrer T.C. Resmi Gazete).

DİZİN

2

233 sayılı KHK, 87, 99, 102, 114

3

399 sayılı KHK, 2, 10, 15, 17, 32, 33, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 110, 113, 119, 138, 140

4

4857 sayılı İş Kanunu, 1, 103, 153

5

527 sayılı KHK, 13, 102, 105

6

657 sayılı Kanun, 96, 97, 109

666 sayılı KHK, 13, 97, 100

B

başarı ücreti, 2, 32, 33, 101, 105, 107, 110, 113, 114, 117, 119, 140

bireysel performans, ii, 31, 131, 132, 133, 142

D

değişken ücret, 5, 6, 70, 80

dış denge unsuru, 12

E

Eşit işe eşit ücret, 5, 10, 17

İ

iç denge unsuru, 12

İDT, 38, 87, 106

iş değerleme, 34, 35, 36, 37

K

kapsam dışı personel, 12, 14, 15, 96, 102, 103, 105, 111, 119, 138

kapsam içi işçi, 103, 134, 138

KİK, 38, 87, 106, 138

KİT, ii, vii, viii, ix, 1, 2, 3, 4, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 38, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 54, 55, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 130, 132, 133, 134, 135, 138, 139, 140, 141, 142

kurum performansı, ii, 58, 114, 119, 120, 141

kurumsal performans, 25, 28, 29, 30, 118, 120, 123

M

memur, 10, 11, 16, 17, 24, 49, 94, 102, 108, 109, 110

motivasyon, 19, 22, 57, 62, 74

O

OECD, ix, 18, 19, 24, 64, 65, 66, 67, 86, 150

Ö

özelleştirme, 88, 89

P

peformans programları, 115

performans değerlendirmesi, 32, 37, 39, 44, 45, 46, 48, 52, 131, 132, 142

performans standartları, 26, 39, 43

performans yönetimi, ii, 25, 114, 147

performansın ölçülmesi, 26, 31, 115

S

sabit ücret, 2, 56, 112, 113, 140

sözleşme ücreti, 100, 101

sözleşmeli personel, 2, 10, 13, 33, 96, 98, 99, 100, 107, 108, 110, 119, 138, 140

stratejik plan, 29, 30

T

takım performansı, ii, 28, 31, 114, 126, 128, 129, 130, 131, 141

temel ücret, 6, 13, 72, 73, 98, 100, 101, 108, 112

teşvik, 7, 9, 14, 20, 22, 51, 53, 54, 58, 59, 62, 66, 68, 69, 70, 73, 74, 78, 79, 80, 82, 83, 86, 96, 112, 125, 131

toplu sözleşme, 10, 85, 98, 100, 101, 103

Ü

ücret, ii, 1, 4, 5, 6, 7, 8, 15, 17, 22, 24, 36, 37, 50, 51, 52, 60, 61, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 112, 123, 127, 147, 148, 149, 151, 152

ücret komiteleri, 78, 79, 80, 130

ücret politikası, ii, 2, 6, 7, 77, 79, 80, 109

ücret sistemi, 3, 7, 14, 16, 24, 26, 36, 60, 68, 69, 70, 73, 74, 79, 109, 130, 139

Ücretin belirlenme kriterleri, 8

Ücretlendirme amaçları, 6

Ücretlendirme ilkeleri, 7

ücretlendirme sistemi, 3, 18, 22, 23, 25, 52, 55, 59, 61, 62, 64, 65, 96, 103, 105, 108, 112, 139, 141

ücretlendirme yöntemleri, 17

V

verimlilik, ii, 2, 9, 21, 24, 29, 33, 43, 96, 104, 117, 138, 139

Y

YPK, x, 12, 13, 17, 99, 100, 101, 103, 105, 110, 111, 112, 114, 117, 120, 121, 123, 124, 138, 141, 153

T.C. KALKINMA BAKANLIĞI
Yayın No: 2930

KİT'LERDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME ÖNERİSİ

Uzmanlık Tezi

Yalçın ARSLANTÜRK

YILLIK PROGRAMLAR VE KONJONKTÜR DEĞERLENDİRME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Nisan 2015