

## BİRLEŞİK KRALLIK KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS- ÜCRET İLİŞKİSİ

Selahattin ATEŞ\*

Mehmet Fevzi DÖNMEZ\*\*

### ÖZ

Son dönemde özellikle OECD ülkelerinde, Performans Bağlantılı Ücret (PBÜ) sistemlerinin kullanımına büyük bir yönelim vardır. Bu çalışmanın amacı, Birleşik Krallık (BK) bağlamında kamu yönetiminde PBÜ sistemlerinin etkilerini değerlendirmektir. PBÜ sistemlerinin özel sektörden kamu yönetimine transfer edilmesiyle performans değerlendirmeleri ödüllerle ilişkilendirilmiştir. Bu sistem OECD ülkeleri ve BK üst düzey kamu yönetiminde uygulanmaktadır. Sistemin kullanılmasındaki başlıca etken çalışan motivasyonunu artırmak ve maliyet etkinliği sağlamaktır. Ancak, ortalamanın üzerinde PBÜ alanları teşvik etmek dışında, sistemin çalışan motivasyonu üzerindeki görülen etkisi çok sınırlıdır. Aksine, PBÜ sisteminin, ölçümdeki zorluklar, adaletsizlik düşüncesi, ödüllerin küçük olması gibi nedenlerle motivasyon bozucu bir etkisi vardır. Özellikle alt seviye çalışan üzerinde oluşan bu olumsuz etki yanında; kıskançlık ve bölünme, iş huzurunun bozulması takım çalışmasını engellemektedir. Bütün bu eksikliklerine rağmen, PBÜ sistemi çalışanlar için açık kurumsal hedefler koymak ve kurumsal dönüşüm için güzel bir araç olarak algılanmaktadır. BK PBÜ uygulaması da bu yargıyı desteklemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Birleşik Krallık, Performans Bağlantılı Ücret, Kamu Yönetimi, Performans Değerlendirme.

### PERFORMANCE-PAY RELATION IN THE UNITED KINGDOM PUBLIC SERVICES

#### ABSTRACT

There is a great tendency to use the performance related pay (PRP) systems in the public sector round the world, especially OECD countries.<sup>1</sup>The



\*Dr., Mülkiye Müfettişi, ates.selahattin@gmail.com

\*\*Çamardı Kaymakamı, fevzidonmez@gmail.com

<sup>1</sup>Bu Makalenin hazırlanmasında kısmen S. ATEŞ'in "Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Birleşik Krallık Yukarıdan Aşağı Kamu Performans Yönetim Modeli" (2012) adlı Yayınlanmamış Doktora Tezi ve M.F. DÖNMEZ'in "Performance Related Pay" (2010) adlı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinden yararlanılmıştır.

purpose of this study is to examine the impacts of performance related pay systems in the public sector. Since 1980s the widespread use of performance management systems has transformed the public services into customer oriented and performance based systems. In line with these, performance appraisals have also changed from top-down schemes to interview systems and 360 degree appraisals. After importation of PRP systems from private sector to public sector, performance appraisals linked to rewards. The major reason for introducing PRP is to enhance employee motivation therefore performance. Although most of OECD countries have PRP systems one of the good practices is British senior civil service pay and performance system which has expressed in the study as an example. The impact of PRP on employee motivation is seen very limited, only has an incentive effect for those gaining above average PRP. It rather causes de-motivation of most of the staff and destroys the workplace relations by causing divisiveness, jealousy and undertaken teamwork. It has a de-motivating effect arising from difficulties of measuring performance, perception of fairness, the size of the rewards and other motivators. Despite the shortcomings of PRP, it is a good tool for organizational change and it can cause clear goal settings for employees.

**Keywords:** Performance, UK, PRP, Public Administration, Performance Assessment.

## GİRİŞ

Performans, epey uzun zamandır özel sektör ve 30-40 yıldır da kamu sektörü için önemli bir konu olmuştur. Geleneksel kamu yönetiminin performanstan ziyade kendine özgü süreçleri, duygusal ve ikna edici stratejileri vardı. Oysa 1980'lerden sonra kamu yönetiminin özel sektör prensipleri doğrultusunda değişerek vatandaş odaklı hale gelmeye başladığı görülür. Bu süreçle beraber kamu sektörü de performansı önemsemeye ve performans yönetimi sistemlerini kullanmaya başlar. Özellikle Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) üyeleri ve bir çok Avrupa Birliği ülkesi arasında çalışan performansını arttırmak için kullanılan değerlendirme de "Performans Bağlantılı Ücret" (PBÜ) sistemi gibi yeni araçlar kullanma eğilimi başlamıştır. "PBÜ" kişiye, ekibe ya da organizasyona performansı sonucu

yapılan ödemedir. PBÜ sistemi dünyada performansı arttırmak için kullanılan en yaygın trendlerdendir.<sup>2</sup> Sistemin sınırlılıklarına rağmen gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. PBÜ'ye karşı genel bir eğilim olmasına rağmen Türkiye'de sadece bazı kurumlar tarafından kullanılan sistemin bütün kamu kurumlarında uygulaması yönünde bazı adımlar da atılmaktadır.

Bu makale iki (2) ana bölümden oluşmaktadır. İlk ana bölüm, PBÜ konusunu açığa çıkarmak amacıyla, performans ölçümü, performans değerlendirmesi ve performans yönetimi konuları üzerinde durmaktadır. PBÜ, teorik temelleri ve zuhurunun incelenmesinin ardından, PBÜ gerekçeleri, çeşitleri ve yönelimi üzerinde durulmuştur. İkinci Ana Bölüm ise BK'ta PBÜ sistemi üzerinden, PBÜ'nin etkililiğine ve bu arada sorunlu alanlarına odaklanacaktır. Burada daha çok BK üst düzey kamu yönetiminde PBÜ uygulamaları ve yapılan araştırmalardan yola çıkarak PBÜ'nin motivasyon üzerindeki etkisi ortaya konulacak, performansı ölçmedeki zorluk, adalet anlayışının getirdiği sorunlar ve ödüllerin boyutu gibi negatif etkiler araştırılacaktır. Sonrasında ise PBÜ'nin çalışan performansı ve motivasyonu üzerindeki etkisi ve yararlılığı değerlendirilerek, ödül ve değerlendirme arasındaki çok yönlü etkileşim sonuca bağlanmıştır.

Sonuç Bölümü ise sicil sistemini kaldıran Türk kamu yönetimine 360 derece performans değerlendirmesi ile getirilebilecek PDÜ sistemine karar verilebilmesi için mukayeseli olarak BK PBÜ sistemini tahlil etmektedir.



<sup>2</sup>Bu çalışma PBÜ'nün BK'ta etkililiğini göstermeyi ve Türkiye'de uygulanabilirliğine ışık tutmayı amaçlamıştır. Türk kamu yönetimi hala geçiş süreci içindedir. 2007 yılından beri stratejik yönetimler kullanımda olmasına ve 5018 sayılı yasayla ekonomiklik, verimlilik ve etkililik kamu yönetiminin bir parçası haline getirilmesine rağmen, performans yönetimi ve PBÜ halen birçok kurumda başlamamıştır. Sadece önümüzdeki yıllarda hayata geçirilmeye çalışılması konusunda süren tartışmalar bulunmaktadır. Yönetimde performansa değil çalışan kişiliğine, üste bağlılığına önem verilmektedir. Eğer çalışanların amaçları ve hedefler açık bir şekilde belirlenirse performans değerlendirme sisteminin daha şeffaf bir hale gelebileceği ve işe yarayabileceği değerlendirilmektedir. 360 derece performans değerlendirmesi özellikle sistemin hakkaniyeti konusunda garanti belgesi niteliğindedir. İlk adım olarak MİAPER Projesi (2006) üzerinde yapılacak küçük bir çalışmayla hayata geçirilebilir. Bu aynı zamanda sicil sisteminin kalkmasıyla oluşan boşluğu doldurabileceği gibi 1. Sınıf Mülki İdare Amirliği değerlendirmesine de esas bir performans değerlendirmesi olabilir. Dahası bu değerlendirme PBÜ uygulamaları yanında, tıpkı Hakim ve Savcılarda olduğu gibi Mülki İdare Amirleri birinci sınıfa ayrıldıktan sonra, birinci sınıf olma incelemesine de esas teşkil edebilir.

## 1. PERFORMANS BAĞLANTILI ÜCRET

Harvard Üniversitesinde ileri seviyede kamu yönetimi eğitimi alan dünyanın 17 ülkesinden 56 üst düzey yönetici arasında yapılan araştırma, her yedi katılımcıdan altısının son 10 yılda performans yönetiminin ciddi olarak arttığını ortaya koyan bir sonuç vermektedir ve bu sonuç ABD'den gelen/gelmeyen alt gruplar içinde de benzer yönelimlere işaret etmektedir (Ateş, 2012a:24): Asrın mega trendi performans yönetimi (Kelman, 2012), kamu yönetiminin her sektöründe ve her seviyesinde sadece ABD, Kanada, Avustralya ve BK'ta değil, Çin, Hollanda ve İsveç gibi birçok ülkede kullanılır olmuştur (Marr, 2009:2).

Peki, performans yönetiminin bu artan güvenilirliği, performans yönetiminin önemli bir unsuru olan ödüllendirme aşamasının PBÜ tekniğinde de geçerli midir? Bu makale Anglo-Sakson sisteminin iki önemli ayağından biri olan BK ekseninde PBÜ sisteminin kamu yönetiminde uygulama çeşitlerini ve ortaya çıkan sorunları aydınlatmayı amaçlamaktadır. Burada ayrıca BK örneğinden yola çıkarak neden PBÜ sistemine geçildiği ve bu sistemin kullanıldığı, PBÜ çeşitleri ve PBÜ sorunlarının yanında aşağıdaki soruların cevaplarına katkıda bulunmaya yönelmiştir:

PBÜ nedir ve PBÜ'nün teorik temelleri nelerdir? PBÜ çeşitleri nelerdir? PBÜ ne kadar yaygındır? Kamu sektörü ve özel sektör PBÜ sistemlerini neden kullanmaktadır? PBÜ sisteminin temel yararları ve sorunlu alanları nelerdir? PBÜ bireysel isteklendirme ve performansı arttırmakta mıdır? Bu sistem adil midir?

### **1.1. Performans Ölçümü, Performans Değerlendirmesi ve Performans Yönetimi**

Bugün performans farklı anlamları olan bir kavramdır ve performansın hesap verebilirlik, şeffaflık, hizmet odaklılık, kullanıcıların seçme hakkı, müşteri hizmetleri, etkinlik, sonuç, etkililik, kaynak tahsisi ve kamu değeri yaratmak gibi farklı yönleri vardır (Talbot, 2007: 496-501). Ancak performans tanımı yapılırken mutlaka “amaçlar”, “ulaşılacak sonuçlar” ve “ölçüm” kavramlarından yararlanılmaktadır. Performans amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2005:17). Bu çerçevede performans yönetimi kavramı da sonuca yönelik iş başarımı

ve bunu sağlayan yönetim süreçleri ile ilişkili bir kavram (Ateş, 2012b:12) olarak 1900'lü yılların başından itibaren kullanılan ve yeni olmayan bir fikirdir (Dönmez, 2010:5). Kavram, Beer ve Ruh tarafından 1970'lerde tecrübeyle gösterilen en iyi iş başarımı anlamında ilk defa kullanılmıştır (Armstrong ve Baron, 2005:7). ABD özel sektöründen tüm dünyaya ihraç edilen bu anlayış, kamu yönetiminde de 1990'lı yılların başından itibaren sonuç odaklı Yeni Kamu Yönetimi (YKY) fikri ve kamu yönetimindeki değişimle birlikte kullanılmaya başlamıştır. Performans yapılan işlerin sonuçlarıyla tanımlanmalıdır. Zira örgütün stratejik amaçları, müşteri memnuniyeti ve ekonomik katkı ile performans arasında çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Bernardin vd., 1995). Bu ilişki performans tanımı, ölçüm ve başarımla (yönetim) arasındaki güçlü bağlıdır (Armstrong, 2000:3).

Hatry, (2008:4) tarihi süreçte özellikle sonuçlara yönelik sınırlılıkları nedeniyle performans ölçümünden performans yönetimi kavramına yönelindiğinden söz eder. Böylece kamu sektörü ve özel sektör kurumlarında performans değerlendirmesi çok yaygın bir biçimde yapılmıştır. Cardona, (2007:5) performans değerlendirmesinin kullanılma nedenini kamu kurumlarının performansının ve kamu görevlilerinin hesap verilebilirliğinin gelişmesi ve artması olarak belirlemektedir. Nitekim araştırmalarda İngiltere'de 1998-2004 yılları arasında 562 firmadan 506'sının performans değerlendirmesini kullandığını göstermektedir (CIPD, 2010). BK'ta kamu yönetimi uygulamasıyla bireysel performans, takım performansı ve kurumsal performans yanında ortaya yönetilmesi gereken bir performans seviyesi daha çıkmaktadır: Ulusal Kamu Performans Yönetimi (Ateş, 2012b:248).

### **1.2. Performans Bağlantılı Ücret Teorik Temelleri ve Zuhuru**

ABD'de 1970'lerde ortaya çıkan mali kriz, kamu yönetimine iş dünyası bakış açısını getiren YKY'yi tanıtmakla kalmamış, vatandaş ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı ve daha iyi karşılık vermesini sağlayan müşteri paradigmasının doğmasına da öncülük etmiştir. Bu ise iş süreçlerini gözden geçirmeyi ve daha yüksek performans gösteren etkili kamu yöneticileri elde etmeyi gerektirmiştir (Cardona, 2006). 1980'li ve 1990'lı yıllarda PBÜ mefhumunun kamu yönetiminde yer almasına yol açan girişimci YKY anlayışı sonucu, kamu

hizmeti kültürü özel sektör prensip ve uygulamalarına dayanan işletme yönetimine dönüştü (Horton, 2006b). Hükümetlerin etkin kamu yönetimi için maliyetleri azaltma ve rekabet ihtiyacı, performans yönetimi, performans değerlendirmesi ve bunlara bağlı olarak da PBÜ ya da meziyet/liyakat esaslı ödeme sistemlerini kullanmalarına vesile olmuştur. Kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde ölçülmesini içeren bir süreç olan performans değerlendirmesi sonucunda etkili bir performans yönetimi için ödüllendirme olmazsa olmaz değere sahiptir. BK’de kurumsal performansın ödülü kaynak tahsisinde artı değer bir bütçelemeye imkan tanınması ve kapatılmaktan kurtulmak yani hayatiniyetini devam ettirmek iken, takım ve birey performansının ödülü işini kaybetmekten kurtulmak yani işini korumak ve PBÜ ve Ödül Listesinde yer almak dahil farklı ödüllendirmeler olarak özetlenebilir. Performans yönetimi, böyle olduğu düşünülmesine rağmen para ile kaçınılmaz şekilde bağıntılı değildir (Armstrong, 2007:152). Yine de yakın zamanlarda birçok ülkede özel sektör yönetim tekniklerinden olan bireysel, grup ya da kurum performansına bağlı ücret uygulamalarına yönelinmektedir. Ücret sistemlerinde bu yönde değişim, büyük oranda OECD ülkelerindeki uygulamalardan etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar performans yönetimlerinin %42 oranında bu tür ödemelerde bulunduğunu göstermektedir (Armstrong ve Baron, 2004; Armstrong, 2007:152). PBÜ birçok özel sektörde çalışan işçi ve bir kısım kamu kesimi çalışanı için hayatın bir gerçeği haline geldi. Şimdi BK Hükümeti, bu sistemi İngiltere ve Galler’deki okullarda ve Ulusal Sağlık Hizmetlerinde (USH) de uygulayacağını söyleyerek, PBÜ lehine ve aleyhine argümanlara göz atarken bir kez daha dikkatleri konu üzerine çekmektedir (PPPR, 1999:1).

Performans değerlendirme ile elde edilen performans bilgisi, daha birçokları yanında insan kaynaklarını yönetmek, motivasyon sağlamak, hedeflere yönlendirmek, ödüllendirmede bulunmak ve nihayet PBÜ yapmak amaçlı kullanılmaktadır. PDÜ, Performans Ödemesi, Liyakat Ödemesi, Şartlı Ödeme ve Prim gibi adlar alan PBÜ, doğrudan sonuçlara bağlı bir değer ortaya koymaktadır. CIPD (2010), PBÜ’yü genellikle önceden üzerinde uzlaşılan amaçlara göre ölçülen bireysel performans değerlendirmesi ile ortaya çıkan maaş artışı ile ilişkili bir ödeme sistemi olarak tanımlamaktaysa da Horton (2009a) daha kapsamlı bir PBÜ tanımı yapar: Birey, takım ya

da kurum tarafından gösterilen iyi performans sonuçlarına göre ödemesi yapılabilen mali bir ödül. ABD örneğinden yola çıkan Freitag (2008) PBÜ'nün şu üç koşul tam olarak sağlandığında başarılı olacağına işaret etmektedir: 1- Yüksek performans gösterenler, yüksek performanslarını sürdürecek ve artıracak motivasyonu sağlamak ve katkılarının tanınması için en büyük ödül ile ödüllendirilmelidir. 2- Ortalama performans gösterenler ileride daha büyük ilerlemeleri başarmak için daha fazla çalışmaya sevk edecek daha küçük bir ödülle ödüllendirilmelidir. 3- Kötü performans sergileyenlere ise örgütten ayrılmaları ya da performanslarını artırmaları konusunda ikna olmaları için artan bir ücretlendirme yapılmamalıdır.

PBÜ teorik temellerinin altında motivasyon teorisi yatmaktadır. Aylıklar, ek ödemeler ve maddi olmayan ödüller gibi teşvik tedbirleri geleneksel olarak çalışanların performansını artırıcı birer isteklendirme aracı olarak kullanılmıştır (UNDP, 2006). Sağlam bir teorik temel açıklaması da “principal-agent moral hazard (Çalışan Ahlaki Tehlikesi)” modelinden gelmektedir (Marsden, French ve Kobi, 2000: Marsden, French ve Kobi, 2001). Bu modele göre basit bir biçimde, çalışanlar sağladıkları gayret konusunda bilgedirler ve ekstra gayret göstermekle düşük çaba göstermek arasında seçim yapma imkanları vardır. Eğer kendilerine sabit ücret teklif edilirse, işçiler düşük performansta çalışmayı tercih edeceklerdir çünkü yüksek ya da düşük performans gösterilmesi durumunda hiçbir şey değişmeyecektir. İşçi performansını artırmanın yolu, çıktı ya da performansla ödeme arasında ilişki kurulmasıdır. Düşük çıktıya düşük ödeme, yüksek performansla yüksek ücret ya da birleştirilmemiş ödeme yapılmalıdır (Marsden vd., 2001). Bu sebep, “PBÜ planının belirleyici özelliğinin bireysel performans ile doğrudan ödeme arasında bağlantı kurma girişimi olması ve bu bağlamda altında yatan motivasyon teorilerinin ön plana çıkması” olarak değerlendirilmektedir (Kessler ve Purcell, 1992:27)

PBÜ altında yatan teorik nedenlerden biri de adalet ve bunun yansıması olarak hakkaniyettir. Bu anlayışa göre iyi çalışan insanları, kendilerinden daha az çalışan insanlardan ayırarak ödüllendirmek adildir ve hakkaniyetlidir (Armstrong, 2000:165). OECD (2005:32) ayrıca motivasyon temelli “beklenti”, gözetim-performans ilişkisine dayalı “kurum” ve katılım ile benimsemeden yola çıkan “amaç belirleme” gibi teorilerden de bahsetmektedir.

Performans yönetimi, iki müttefiki YKY ve yönetimle birlikte gelişmektedir. Bu iklimde son çeyrek asırdır, Avrupa ve OECD ülkelerinde işçi motivasyonu ve performansını artırmak için yeni aygıtlar kullanma ve personel değerlendirme sistemleri için de yeni araçlar denemeye açık bir yönelim bulunmaktadır (Demmke, 2007:16). AB ülkelerinin çoğu PBÜ sistemleri ile tanışmışlardır ve bunların birçoğu da bunu organizasyonlarda değişim amaçlı kullanmaktadırlar (Dönmez, 2010:1). BK’de ise özel sektör birçok performans denetim modeli geliştirmiştir ve bunlardan bir kısmı Citizen’s Charter, Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management-TQM), ISO 9000, Balans Skorkart ve Kalite Mükemmellik modelleri gibi modeller kamu sektöründe de artarak kullanılmıştır (Koyuncu, 1999:11). Avrupa’da bu alanda bugün iki temel model vardır: Avrupa Kalite Yönetim Birliği (EFQM) veya Excellence Model ve Avrupa Birliği Ortak Denetim Çerçevesi (CAF) (Bovaird ve Löffler, 2003:143). Kamu yönetimi için özel olarak geliştirilen CAF modeli BK’de fazla ilgi görmemiş, daha çok EFQM veya Excellence Model adıyla geliştirilen benzer model bu ülkenin kullandığı araçlardan biri olmuştur. İngiltere’de BK Yukarıdan Aşağı Kamu Performans Yönetimi Modeli (BK YAKPY Modeli), “EFQM Excellence Model” veya “Business Excellence Model” adıyla BK Kalite Birimi tarafından tanıtılan modeli, vatandaşlara yetki devredilmesi, yeni profesyonellik ve stratejik liderlik biçiminde basitleştirilmesiyle oluşturulmuştur. “Excellence and Fairness” modeli diye de adlandırılan bu model dünya çapında kamu hizmetinin “adaletli” ve “mükemmel” sunumu amaçlanmaktadır (BK KYR, 2008:51). Bu model kamu yönetiminde kurumsal performansa göre bütçede %3 oranında ödüle imkan veren bir sistemdir ve temel stratejik hedeflere katkısı oranında performansa göre kurumsal mali katkı sunmaktadır. Buradan kuruma gelecek katkı bireysel performansa göre ücretlendirmeyi de mümkün kılmaktadır.

### ***1.3. Performans Bağlantılı Ücret Gereçleri, Çeşitleri ve Yönelimi***

Kamu yönetiminde PBÜ’nün en büyük gereçesi önceki sistemin yetersizliği üzerine kuruludur. Nitekim Cannell ve Wood (1992) BK için bu gereçelerin başına maaş artışı sisteminin getirdiği sorunları koyarak altı gereçeden bahsetmiştir: Ödül ve Motivasyon, Örgütsel ve Kültürel Terfi Değişimi, İletişim Gelişimi, İşe Alma ve İstihdam Gelişimi ve Sanayi İlişkilerinin



Bireyselleşmesi. Hükümetlerin PBÜ tercihinin başında birey ve takım katkısının ödüllendirilmesi ve tanınması biçiminde çalışanların motivasyon ve performansını artırmak gelmektedir (OECD, 2005). Bu anlayışa göre ödeme ile performans arasındaki ilişki çalışanların performansını artırarak örgütsel performansı yükseltmektedir (CIPD, 2010). Nitekim 1992 tarihli Haneman Raporu yüksek performans reytingleri ile yüksek performans ödemeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur (Williams, 2002:182). Hükümetleri PBÜ'ye sevk eden ikinci husus özel sektörle yarış sağlayacak yetenekli kamu çalışanlarını çekmek ve istihdamını sürdürmektir (Marsden, 2003:8: OECD, 2005). Zira iki kesim arasındaki ücret farkı yüksek kalitede çalışanları kamudan uzaklaştırmaktadır (OECD, 2003:4). PBÜ tercihi her zaman kamu görevlilerinin tembelliğinden ya da motivasyon düşüklüğünden olmaz. Bazen çalışanların örgütün amaçları, hedefleri ve beklentilerini bilmesine izin vererek Örgütsel ve Kültürel Değişim sağlamak için bir araç olarak da kullanılmaktadır (Marsden, 2003:7: Kelly ve Monks, 1997:2). Bazı durumlarda PBÜ bireysel performansın ötesinde amaçlar da taşıyabilmektedir. Bu amaçlar: Maaş yükünü otomatik artıştan kurtarmak (Horton, 2009b:10), uzun dönem emeklilik yükünü artırmadan artış sağlamak (OECD, 2005:35), sendikaların toplu sözleşme gücünü kırmak (Marsden, 2003:7), hayat boyu iş garantili, otomatik maaş artışlı memur anlayışını yıkmak (OECD, 2005) ve son olarak kamu görevlilerinin maaşları ile performansları arasındaki ilişkiyi göstermek ve mali açıklık sağlamak (Horton, 2009b:10) ve özellikle yönetici seviyesindeki memurların gözlemlenen performans seviyesi vasıtasıyla siyasetçilere hesap verilebilir olmasını sağlamak olarak sayılabilir (OECD, 2005:35).

Dünyada PBÜ sistemi ülkelere göre farklılaşabilmektedir. Kurumsal, takım ve bireysel performans değerlendirmesi tek tek uygulanabileceği gibi ikili ve üçlü kombinasyonlara da rastlamak mümkündür. Bazı ülkeler çıktı, hedef başarımları, yönetici becerisi ve rekabeti ödüllendirirken, diğerleri değerler, girdiler ve disiplini ödüllendirebilmektedir (Horton, 2009b:11). Yaygın olan PBÜ sistemleri ise liyakat sistemleri, teşvik primi planları (ikramiye), ve yetkinlik bazlı PBÜ planlarından oluşmaktadır. Liyakat esaslı ödemeler genellikle bir önceki yıl başarısı dikkate alınarak hazırlandığından asıl maaşın sürekli bir parçası haline gelirler (Lloyd, 2009). Teşvik primleri ise asıl ücretle birlikte hesap edilmeyen değerleri ifade eder (OECD, 2003:6) ama yine bir önceki performansına

göre ve yıllık değerlendirmeye bağlı hesaplanır, ayrı olarak verilir ve devamlı değildir. Rekabet ve yeteneğe dayalı sistemde ise ek ödeme eğitim ve yetenek aktivitelerine bağlıdır ve ödeme özel eğitim ve yetenek artırıcı faaliyetler için verilir (Lloyd, 2009) ve günlük aktivitelerinde bunu kullanmak zorunda değildir (OECD, 2003:6). Birçok ülke karmaşık melez (hybrid) bir PBÜ sistemi uygulamaktadır (Horton, 2009b:11).

PBÜ sisteminde bugün BK'de yönetsel yetki devriyle birlikte ademi merkezi sistemler artış göstermektedir (Landel, 2005:3) ve son on yıldır PBÜ yönetici olmayan kısımda uygulanmıştır (OECD, 2005:13). Ayrıca bireysel performans yerini takım ya da kurumsal PBÜ biçimine bırakmakta, örneğin 2004 yılında bazı BK hükümet kurumları takım performansına dayalı uygulamalara geçmiş bulunmaktadır (Landel, 2005:3). Hatta YAKPY sistemiyle ulusal performans hedefleri öne çıkmıştır (Ateş, 2012b). Öte yandan temel aylığın kamu görevlileri için liyakat sisteminde en yüksek %5, prim sisteminde %10 üstünde olabilen PBÜ, üst düzey yöneticilere gelindiğinde toplam ödül aylığın %20'sini bulabilmektedir (OECD, 2005:13). PBÜ bugün çok sıkı ölçülebilir göstergeler yerine önceden belirlenmiş amaçlara ve hat yönetimi ile diyaloga dayandırılmaktadır (Landel, 2005:3).

## **2. BİRLEŞİK KRALLIKTA PERFORMANS BAĞLANTILI ÜCRET SİSTEMİ VE GEÇERLİLİĞİ**

Demmke (2007:85-6) yakın zamanda yaptığı çalışmada İngiltere'nin Finlandiya ve Danimarka ile birlikte en iyi örneklerle sahip performans değerlendirme ve PBÜ uygulayıcısı ve öncüsü olduğu gibi reform proje sürecinin de Fransa, İtalya ve Almanya gibi birçok AB ülkesinden ileri olduğunu ortaya koymuştur. BK'de YKY reformları ile sayısı onbinlere varan yeni ajans kurulmasıyla kamu yönetiminin daha parçalı ve tekdüzelikten uzak vasfının pekiştiği söylenebilir (Ateş, 2012b). Ademi merkezi yapı, bakanlıkların ve ajansların kendi performans değerlendirme sistemlerine sahip olması, sayısız uygulamalar demektir (Horton, 2006b:9). Ancak BK'ta PBÜ Sistemi daha çok ve anlamlı olarak Üst Düzey Kamu Yönetiminde uygulanmaktadır.

### **2.1. Birleşik Krallık Üst Düzey Kamu Yönetimi Performans Bağlantılı Ücret Sistemi**

BK, PBÜ ödeme sistemini stratejik olarak seçerek mali imkanları en az zorlayacak biçimde piramidin en dar yerinde uygulama kararı almıştır. Bunun sonucu olarak şümüllü, nispeten bürokratik ve Merkezi PBÜ uygulaması sadece üst düzey kamu hizmetlerinde (Senior Civil Service-SCS) yer almaktadır (Demmke, 2007:86). SCS, Bakanlık ve kurumların en üst düzey yöneticilerinden oluşan yaklaşık 5000 kişilik bir gruptur ve PBÜ'nün yeni bir rekabet çerçevesinde yapılandırıldığı 2001 yılından beri SCS performansından sorumlu olan Kabine Ofisi tarafından merkezi olarak yönetilmektedir (Horton, 2009b:13; Horton, 2006b:9). 2001'den beri sistem birçok kez revize edilmesine rağmen hükümet sistemin uygulanmasında asla geri adım atmamaktadır (Dönmez, 2010:22). SCS ödeme ve performans sistemi bireysel PBÜ sisteminin kıskançlık, rakiplik (haset) ve aşırı bencillik gibi olumsuz etkilerini yok eden takım prim (ikramiye) sistemine dayalıdır (Demmke, 2007:89). Sistem birleştirilmiş bazlı ve birleştirilmemiş yani her yıl yeniden kazanılan ödemeleri içeren melez bir yapıdadır ve dört aşamalı bir yapıdadır (Demmke, 2007:89; Cabinet Office, 2009a:6; Horton, 2009b:14):

Nisan ayında başlayan Performans Planlama aşamasında, bireysel olarak kamu görevlileri üst yöneticileri ile bakanlık amaçlarını yansıtan üç ila beş arasındaki dikkat çekici performans hedeflerini oluşturur ve bunların nasıl değerlendirileceğini belirler. Kamu görevlileri ve üstleri bir yıl boyunca planlananları karşılamaya çalışır ve ilerlemeyi gözden geçirir. Performansın kıymetlendirilmesi (incelemesi) mart ayında yapılan değerlendirme ve gözden geçirme ile yapılır. Her bireyin akranlarına göre, bireyin örgüte kendi görelî katkısı değerlendirilir ve kendi performans hedeflerini yerine getirip getirmediği değerlendirilerek performans farklılaşması ortaya çıkarılarak en iyi performanslar ve en kötü performanslar ortaya konur. Herkes meslektaşlarına göre göreceli bir biçimde liyakata dayalı ya da prim biçiminde ya da her ikisi ile birden ödüllendirilir. Performans değerlendirmesi kendini liyakat ödemesi ya da prim biçiminde gösteren ödül kararına kılavuzluk eder.

BK' da bireysel performans değerlendirmeleri daha çok çalışanların şube müdürleri tarafından yapılmaktadır ve başlangıçta subjektif oldukları gerekçesiyle eleştirilmekteydi (Kessler ve Purcell, 1992:23) . Ancak zaman

içinde daha çok belirlenen açık ölçütler esas alındığından değerlendirme daha çok objektif ölçütlere doğru yönelmiştir. Kurumlar, ölçütlerini ve hedeflerini ulusal performans yönetiminin temel öğeleri olan KHS ve ona uygun belirlenen nitel ve nicel asgari hizmet standartları çerçevesinde genellikle kendileri hazırlamaktadırlar. “Bakanlık Stratejik Hedefleri”, “bakanlık iş planları” ile genel müdürlük ya da daire başkanlığı düzeyinde “performans ölçütleri” ve “performans standartları” oluşturulduğundan, “kamu çalışanlarının bireysel performans planları” ve “hesap verilebilirlik planları” buna uygun olmakta ve kurum planları doğrultusunda kurumsal amaçları yerine getirirken bireysel katkıları ortaya konmaktadır. “Kamu çalışanlarının bireysel performans planları” ve “hesap verilebilirlik planları” hazırlanırken çalışanlarla konuşulmakta ve uzlaşıya varılmakta, ancak son karar her zaman üst yönetim tarafından verilmektedir (Kessler ve Purcell, 1992:23).

Performans değerlendirmesi iş arkadaşları ve paydaşların geri dönütlerini de içine alır. Daha sonra bireylerin performansı meslektaşları ile ilişkili olarak değerlendirilir. Değerlendirme raporunda iş kolu yöneticisi sadece işçinin hedef performansa ulaşip ulaşmadığını değil aynı zamanda gruba tahsis edilecek olan bonus ödemesi hakkında da tavsiyelerde bulunur (Ketelaar: Maanning ve Turkish, 2007:56).

Gruba tahsis için son karar, bölümdeki yöneticilerden oluşan ve dışarıdan da üyelerin katılımıyla, bir ödeme komisyonu tarafından verilir (Demke, 2007:90).

Yıllık olarak performans planlaması ile başlayıp değerlendirme ile biten süreç sonucu ödüllendirme yapılırken, rekabetçi bir çerçeve temel alınmaktadır (Demmke, 2007:90). Burada performans değerlendirmesi temelde hedeflerin karşılanma zorluğu, profesyonel yeterlilikler, liderlik davranışları, iş ve kapasite hedefleri gibi hususlardaki başarımlarına dayanmaktadır ve iş arkadaşları ile paydaş geribildirimlerini de içermektedir. Bireysel performans daha çok meslektaşlarla ilişkilere göre kıymetlendirilmektedir (Cabinet Office, 2009a:6). Değerlendirme raporunda üst yönetici sadece çalışanların hedeflere ulaşip ulaşmadığını değil, aynı zamanda liyakat ödemesi ve primlerin grup içinde dağıtımına ilişkin tavsiyeleri de içermektedir (Ketelaar, Manning ve Turkish, 2007:56). Grup içi dağıtıma (tahsis) ilişkin nihai karar, departman yöneticileri ve harici üyelerin de katılımıyla oluşan ödeme divanı tarafından verilmektedir

(Demmke, 2007:90). PBÜ sadece yılsonu ödülü olarak verilmekte ve sonraki aylıklar için kazanılmış (müktesep) hak kazandırmamaktadır.

SCS maaş yapısı, üst düzey işgörenler meslek değerlendirme diye bilinen -Job Evaluation for Senior Posts-(JESP) özel meslek değerlendirme şeması ile desteklenen üç geniş banda dayandırılır. Buna göre kurumlar arasındaki ve kurum içindeki göreceli değerlerin belirlendiği ve en yüksek ve en düşük miktarları içeren üç ödeme bandı oluşturulmuştur ve birçok kurum bu ödeme bandını kullanmaktadır (Cabinet Office, 2010:4): PB1 müdür yardımcısı, PB2 müdür ve PB3 genel müdür ödeme bandı. Aşağıdaki şema 2009 yılı için her ödeme bandındaki gerçekleştirmeleri göstermektedir (SSRB, 2010:11).

Performansa dayalı ödül yıllık performans hedeflerinin ulaşılmasına dayalı olarak her bireyin göreceli katkısını yansıtır. SCS gerçek performans değerlendirmesine ulaşmak için dört ayrı performans grubuna bölünmektedir: En güçlüden en zayıfa doğru sıralanan akran gruplar, bu dört gruptan uygun olana yazılmaktadır (SSRB, 2010:11). Kabine ofisi, 2008 yılından beri hedef katkısı uyarınca 1. grup (en yüksek performans) %25, 2. Grup %40, 3.grup %25-30 ve 4.grup (en düşük performans) %5-10 olarak performans gruplarının hedef dağılımını belirlemiştir (SSRB, 2010:11). Eğer personel tüm hedef görevlerini yerine getirmişse 1. Gruba, görevlerin büyük çoğunu yerine getirmişse 2.3. Gruba, eğer hedefleri yerine getirmemiş, yeterlilikler sağlanmamış, belirlenmiş görevlere ulaşılmamış ise 4. Gruba yerleştirilir (Demmke, 2007:90). Yine de gruplandırılmış olmanın sonucu olarak, SCS üyesi birisi bütün hedeflerini başarmasına rağmen bir başkası kadar iyi gerçekleştirmediğinden 4. Gruba girebilir (Horton, 2006b:11).

Sistemde başarı görecelidir. Rekabet nedeniyle yeterlilik yanında diğerine göre de iyi olmayı gerektirir. Performans gruplarının yapısı, üst (iş kolu) yöneticilerini, işgöreni bireysel ve bağıl (görel) performansa göre değerlendirmeye zorlamaktadır. SCS ödeme ve derecelendirme yapısı, Bağımsız Üst Düzey Maaş İnceleme Birliği'nin (BUDMİB) teklifi ile Kabine Ofisi tarafından yönetilir. Her yıl BUDMİB ödeme bantları tavsiye eder ve üst düzey yöneticiler için kamu sektörü ve özel sektördeki hareketleri ve ekonomiyi izleyerek birleştirilmemiş prim ödemeleri ve taban aylıkları arttırır (Cabinet Office, 2009b:8). Ödeme ve performans sistemi düzenli olarak BUDMİB ve Kabine Ofisi tarafından gözden geçirilir.

SCS ödemeleri ve performans sistemi diğer ülkelere kıyasla ve uluslar arası rakiplerine göre en iyi olduğu iddia edilmektedir(Dönmez, 2010). Bu iddia bazı problemleri görmeye engel değildir. İnsanların gruplara yerleştirilmesi ve iş kolu ödeme komitelerinin çalışmaları en esaslı sorunlardandır. SCS üyelerinden birçoğu performansa dayalı ödeme sistemini şeffaf ve adil bulmadığı için sistemden memnun değildir. Bağımsız bir organizasyon olan ve sistemi eleştiren BUDMİB dâhili ve harici olarak işe alınan personel açısından haksızlığa sebebiyet verdiği için ana sorun olarak bir çifte standarttan bahsetmektedir. BUDMİB'in raporlarından sonra hükümet SCS için iş gücü ve ödül stratejisi hakkında tavsiye vermek ve araştırmak için yönlendirici bir gruba görev vermiştir. Norminton Raporu(2008) ödemeyi beş bileşende farklılaştıran yeni bir iş gücü ve ödül stratejisi sistemi tavsiye etmiştir. Bu model şu maddeleri içerir: ek görev ve iş ağırlığı, seyrek yetenek, değişken performans ödemesi, emeklilik (Dönmez, 2010). Yine de SCS maaş ve performans sistemi hem kurumsal hem de bireysel performansa bütünleşmiş olabilir. Bu ayrıca eğitimi, gelişmeyi ve yeterlilik çerçevesini kullanarak ödülleri bağlayan bütünleşmiş İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminin bir parçasıdır (Horton, 2009b:17). SCS maaş ve performans sisteminin üzerinde birçok eleştiri olmasına rağmen dünyadaki en iyi uygulamalardan birisidir (Dönmez, 2010).

BK kamu yönetiminde ödüllendirme sadece finansal olmamaktadır. BK yönetim geleneğine de uygun düşen bir ödüllendirme yöntemi de onur listesi yayınlanmasıdır (Ateş, 2012b). 2009 yılında, 378 kişisi (%39) kadın, %6'sı etnik olarak azınlıklardan, %70'i yerel yönetimlerden ve %39'u STK'lerde çalışan kişilerden olmak üzere 966 kişi Başbakanlık tarafından ödüllendirilmek üzere önerilmiştir (List, 2009) . Performans ve ücret ilişkisi çok güçlü olan BK, Kore, Çek Cumhuriyeti, Avustralya, İsveç ve Yeni Zelanda ile birlikte Amerika, Kanada Norveç, Finlandiya, Almanya ve Danimarka gibi performans-ücret ilişkisi bir şekilde var olan ülkelerin önünde yer almaktadır(OECD Main Trends, 2005:17). Yinede PBÜ, performans yönetiminin en tartışmalı yanını oluşturmaktadır (PPPR, 1999:7).

## **2.2. Birleşik Krallık Performans Bağlantılı Ücret Sistemi Örneğinin Geçerliliği**

Son çeyrek asır, 1980'lerde BK'ta başlayan ama gelişmiş ülkelerin (OECD, AB) çoğuna yayılan bir coğrafyada kamu sektöründeki kurumlarda PBÜ kullanılmasına yönelik bir eğilimin mehteran yürüyüşüne sahne olmaktadır. Sıklıkla izlenen düzeltici ve geri adımlara ve performans yönetimi sisteminin en zayıf halkası olmasına rağmen bu akım yayılmayı da sürdürmektedir. Zira hükümetlerin Performans Yönetimi ve PBÜ'nin müttefiki YKY fikri ve onun çeşitleri ülkelerin kamu sektörünün büyük bölümü üzerindeki etkisi, YKY fikirlerinin bir sonucu olarak, klasik bürokratik kamu hizmetlerinin kültürlerinin özel sektör ilkeleri ve uygulamalarına dayalı yönetsel bürokrasilere dönüştürmektedir (Horton, 2006a). YKY anlayışının müttefiki ABD'deki Yönetimi Yeniden Keşfetme hareketi de, kamu yönetiminin hizmetlerdeki başarısızlığına teori, ideoloji ve pratiğin bir karışımı olarak rekabet, müşteri yönelimli ve piyasa temelli çözümler getirmektedir (Milakovich ve Gordon, 2009:473). Model birçok eleştiri almasına rağmen, bir önceki klasik kamu yönetiminin vatandaş talepleri karşısındaki yetersizliğinin verdiği iklimle sürekli büyüme eğilimindedir (Ateş, 2012b:174). Rasyonel planlama ve teknokratik politikalar üzerine kurulu olan 1960'ların politikasında amaç Fisher'in (1990) belirttiği gibi modern refah devletinin idaresini daha "bilimsel" ve "profesyonel" hale getirmektir. Nitekim BK'ta 1966 yılında toplanan Fulton komitesi kamu hizmetlerinde "çok az sayıdaki memurun yöneticilik yeteneğinin olduğundan yakınıyordu (Sir Bourn, 2007:319). Kamu yönetiminin çok kapalı olduğu ve açılmasının yollarının araştırıldığı bu raporda "Whitehall dışında kalan dünyanın nasıl çalıştığı konusunda bir bilinç olmadığı" belirtiliyor ve Fulton "kamu yönetimi ile sanayi ve araştırma dünyası arasında insanların, fikirlerin ve bilgilerin özgürce aktığı" bir yapıyı cesaretlendiriyordu (Martin, 2007:675). Burada esas üzerinde durulan husus, politikaların oluşturulması ve uygulanması için geliştirilen "politikaların siyasi yönlendirme çerçevesinde oluşturulması", "politikaları uygulamaya yönelik yapı ya da sistemin oluşturulması", "bu sistemin etkili biçimde yönetilmesi" ve "parlamentoya ve halka karşı sorumluluk" mekanizmalarının öngörülmesidir (Ateş, 2012:174).

Nitekim Osborne ve Gaebler'in hükümeti yeniden keşfetmeleri, siyasa yapma (dümen tutma-steering) ve kamu hizmeti sunma (kürek çekme-rowing) ayrımını yapması ile (Bevir, 2009:5). Bu gelişmelerle YKY doğrultusunda performans yönetimi tanıtıldı ve ürün, sonuç, maliyeti azaltmak, performansı arttırmak gibi benzer faktörlerden etkilendi. PBÜ kullanımı, kamu sektöründeki kurumlarda performans yönetimi sisteminin başlamasından sonra ortaya çıkmıştır (Dönmez, 2010). Devletlerin performansa dayalı ödeme sistemlerini tanıtmasının kurumsal değişim, hedef belirleme ve personel motivasyonunu geliştirme gibi çeşitli sebepleri vardır. Pek çok ülke, bu sebeplerle PBÜ uygulamaya başladı ama önemli olan bu devletlerin PBÜ ile amaçlarını başarıp başaramadığıdır. Başka bir deyişle, PBÜ kamu sektöründe işe yarıyor mu? Çalışanları motive ediyor mu? Personelin performansını geliştiriyor mu? Bu bölümde PBÜ'nün kamu sektörü kurumlarındaki geçerliliği literatürdeki deneysel araştırmalar ve BK uygulamaları ışığı altında incelenecektir.

### **2.2.1. Performansa Dayalı Ödeme ve Motivasyon**

Performans yönetiminin istenen başarıyı sağlaması için: her türlü girdinin yeterince ve yeterli kalitede olması, bir başka deyişle üstün bilgi, tecrübe ve motivasyonu ile emeğin müessir, makine-techizat ve hammaddenin randımanlı, organizasyonun yer seçimi, optimal büyüklüğü ile etkin bulunması ve **performansa dayalı (ödüllendirme ve) ücretlendirme sisteminin uygulanması gerektiği** (Seyyar ve Öz, 2007:307) belirtilmektedir. İddia edildiği ve yukarıda belirtildiği gibi, devletlerin PBÜ sistemini uygulamaya başlamalarının en büyük sebebi, motive edilen çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapacağı ve kurumsal gelişime katkıda bulunacağı varsayımına dayalı motivasyon teorileridir. Zira Armstrong (2007:2-3) yüksek performans kültürü tesis etmeyi temel amaç olarak görürken, IRS Employment Trends (2003:12-9) verilerinden yararlanarak KPY'nin yetki verme, motivasyon ve ödüllendirme ile çalışanın yapabileceğinin en iyisini almayı ilk sıraya yerleştirmektedir.

Örgüt iklimi, takım performansını %30 artırmaktadır ve örgüt iklimini %70 oranında liderlerin belirlediği görülmektedir (PIU, 2001:9). Liderin başkalarını etkileme ve yöneltme, bireysel ihtiyaçlarla kurum amaçlarını barışık tutma ve personel alma ve yetiştirme yanında motivasyon ve personeli cesaretlendirme gibi temel rolü bulunmaktadır (Starling, 2008:21). Ancak



motivasyon her zaman iyi performansla sonuçlanmadığı gibi bireysel olarak bazı kişilerin performansı artabilse bile takımın ya da kurumun örgüt iklimini bozabilecek demotivasyonlar da görülebilmektedir. Bazen de oldukça motive edilmiş insanlar modası geçmiş araçlar, yetersiz eğitim ve kötü yönetim gibi bir dizi sebeplere bağlı olarak iyi performans sergileyemeyebilir. Diğer bir taraftan, çok sıkı bir yönetim sistemi altında az motive edilmiş insanlar da iyi performans gösterebilir (Marsden ve Richardson, 1994:10).

Motivasyon, insan kaynaklı bütün kurumlarda önemli bir davranışsal gereksinimdir (Bhattacharya, 2009:227). Genel olarak motivasyon, davranışı harekete geçiren, yönlendiren ve sürdüren bir güç olarak kabul edilir (Perry ve Hondeghem, 2008:2). Pinder (1998:11) motivasyonu, insanın işe dayalı davranışını başlatan, onun şekline, yönüne, yoğunluğuna ve süresine karar veren içsel ve dışsal güçler olarak tanımlar. Marsden ve Richardson'a göre (1992) motivasyon, "ancak diğer koşullar karşılandığında daha iyi performansa sebep olacak bir şeydir." Ayrıca motivasyonun "bir şeyi yapmaya hazır olma veya isteklilik" hali veya duygusu olduğundan da bahsetmektedirler. Bu bakış açısında para, çalışanların işe dayalı davranışlarını başlatan bir güdü olabilir. PBÜ'nün esası personeli işe dayalı davranışlara teşvik eden bu fikre dayanmaktadır.

PBÜ' nün tanıtımının esas sebeplerinden biri personel motivasyonu olmasına rağmen, PBÜ üzerinde yapılan akademik araştırmaların pek çoğu göstermiştir ki personelin çoğu kendi PBÜ şemalarından olumlu yönde motive edilmiş hissetmemişlerdir (OECD, 2005:74). Genel olarak, araştırmalar çalışanların geribildirimlerini temel alır çünkü çalışanların dönütleri PBÜ'nün etkisine karar veren en iyi yöntem olabilir. Marsden ve Richardson (1992)'un BK Maliyesi üzerindeki araştırması kamu sektöründeki PBÜ'ye dayalı ilk araştırmalardan biriydi. Memurların %70'inin iyi performansa daha iyi ödeme ilkesine genel destek verdikleri belirtiliyordu. Ancak, araştırmanın sonuçları gösterdi ki, çok az maliye personeli (%12) PBÜ'nin kendilerindeki davranışları veya işteki performanslarını değiştirecek motivasyonu sağladığını hissetmiştir (Marsden ve Richardson, 1992:10-12). İlk araştırma, BK'taki memurların motivasyonu üzerindeki en geniş kapsamlı sonuçları üreten (Forest, 2008:332), daha geniş bir araştırmayla devam etti

(Marsden ve French, 1998: Marsden, 2004). 1998'de BK'da PDÖ'ye dayalı personel tutumlarındaki en büyük araştırma olarak kabul edilen çalışma USH, Okullar, Maliye ve İş Bulma Kurumundaki çalışanlardan oluşmaktadır (Marsden ve French, 1998: Marsden, 2004). Bu araştırmanın sonuçları personelin %70'inin PBÜ ilkesine genel bir destek verdiğini göstermiştir (Marsden ve French, 1998). Ancak, PBÜ'nin adaletsiz olduğunu düşünen okul müdürleri PBÜ sistemini desteklememiştir (Marsden ve French, 1998:9). PBÜ'nün fikrine genel bir destek olmasına rağmen, personelin çok azı sistemin kendilerini daha büyük girişim için teşvik ettiğini belirtmiştir (Marsden ve French, 1998:9: OECD, 2005:74: Marsden, 2004: 357). PBÜ'yü iş gereksinimlerinin ötesinde işe teşvik eden bir güdü olarak düşünen personel USH'de %32, Maliyede %18, İş Bulma Kurumunda %12, okullarda %8'den daha yüksek değildi. PBÜ'nün küçük teşvik edici etkisi doğrultusunda yapılan araştırma sonuçları gösterdi ki meslektaşlar arasındaki ve ahlaki ilişkilerde genel bir olumsuzluk oluştu. Aslında personelin çoğunluğu (Maliye % 86, USH % 61, okullarda % 58) PBÜ'yü ahlaka zarar veren, bölücü, takım çalışmasını engelleyen ve personel arasında kıskançlığa sebep olan bir sistem olarak algıladı (Forest, 2008:32:OECD, 2005:74). Buna rağmen araştırmadan elde edilen sonuçlarda, PBÜ'nün gerçekten iş miktarındaki bir artışa ve personeli daha çok çalışmaya teşvik ettiği görüldü. Performans değerlendirmesi yapan ve personelin performansını gözlemleyen yöneticilerin oldukça önemli bir azınlığı (USH %52, Maliye %42, İş Bulma Hizmetleri %28) iş miktarında artış olduğunu belirtmiştir (Marsden ve French, 1998:11:OECD, 2005:74).

Diğer ülkelerdeki durumda farklı değildir. ABD Georgia'da, Kellough ve Nigro (2002) tarafından yapılan araştırma personelin %70'inin PBÜ sisteminin uygun bir motivasyon aracı olmadığına inandığını göstermektedir (Forest, 2008:332). Yine aynı yıl ABD Kişisel Yönetim Bürosunda yapılan bir araştırma da pek çok federal çalışanın ikramiye sistemiyle mutsuz olduğunu göstermiştir. İşgörenlerin ancak üçte birinden azı PBÜ şemasını daha çok çalışmaya teşvik eden bir sistem olarak görürken sadece %47'si ödüllerin iş performansına dayalı olduğuna inanmaktaydı (OECD, 2005:74).

Son zamanlarda PBÜ sistemine dahil olan Fransa'da, ilk araştırmayı Luc Rouban 2002 yılında 6500 kamu ve özel sektör idarecileri arasında yaptı. Diğer ülkelerdeki sonuçları doğrulayan bu araştırma sonuçlarına göre

kamuda çalışan idarecilerin sadece %14'ü PBÜ'nin "oldukça motive edici" veya "çok motive edici" olduğuna inanmaktadır (Forest, 2008:333). Dahası, yılda 45,700 Euro'nun üzerinde kazanan en üst kamu çalışanı idarecileri bile PBÜ'yi motive edici olarak görmemektedir. Aslında, 27 kıdemli memurdan sadece 1'i PBÜ'nin kendisini motive ettiğini belirtmiştir (Forest, 2008:333). Farklı ülkelerde ve kurumlarda yapılan personel araştırmalarının gösterdiği gibi PBÜ personelin performansını ve motivasyonunu geliştiren bir güdü olarak görülüyor. Bu yüzden PBÜ'nün uygulanması daima performansı geliştirici ve motivasyonu artırıcı şekilde sonuçlanmıyor (OECD, 2005:74). Başka bir deyişle PBÜ sisteminin personeli motive etmekte başarısız olduğu görülmektedir (Makinson, 2000). Dahası bu sistem çalışma ortamındaki ilişkilerde bölücülük, kıskançlık ve takım çalışmasını engellemek gibi olumsuz etkilere sahiptir. Bu yüzden, PBÜ hakkındaki bir sonraki soru şudur: "Kamu sektöründeki personel motivasyonu üzerinde PBÜ'nün zayıf etkisinin sebepleri nelerdir? Ve PBÜ'nün olumsuz etkisinin sebepleri nelerdir?" (Dönmez, 2010).

### **2.2.2. Performans Ölçmedeki Zorluk**

Flynn (2007:126) hesap verilebilirlik için performans ölçüm yolları gerektiğine işaret etmektedir. YKY ile özellikle güçlü bir uygulama alanını BK'ta bulan "mantıki hesap verme" çok sıkı bir dış denetim, performans ölçümü, performans yönetimi ve performansla göre kaynak uygulamalarını da içermiştir. Dolayısıyla bu yeni paradigma da ölçümlere ilişkin performansın tanımlanması ve değerlendirmeye esas sıkı performans göstergeleri kullanarak sert ödül ve ceza sistemi oluşturulması gerekmiştir (Ferlie ve Geraghty, 2007:430). Özellikle BK da sonucu sıkı bir biçimde ödüle ya da cezaya yönlendiği için performans değerlendirmesinin çok iyi ve eksiksiz yapılması gerekmektedir. Oysaki her zaman yetersiz veri ve etkilerin karmaşıklığı nedeniyle ölçüm problemleri oluşacaktır (Sir Bourn, 2007:358). BK, merkezi hükümete bağlı bakanlıkların Kamu Hizmet Sözleşmeleri hedeflerine göre performanslarını izledikleri performans ölçüm sistemine sahiptir (Sterck ve Bouckaert, 2008:446). Ancak performans ölçümüyle ilgili konular, kamu sektöründe çalışanların hayal kırıklığı yaşadığı veya ahlaki tehlikeye maruz kaldığı en temel konulardır. Performans ölçümü özellikle kamu sektöründe zordur çünkü bireysel performansın pek

çok bölümünde uygun miktarda katılımcı bulmak gerekir. Hatta kamu sektöründeki pek çok alanda polis teşkilatı, adli sistem ve itfaiye teşkilatı gibi harici değişkenlerden sık sık etkilenen alanlarda bireysel performansı ölçmek oldukça zordur (Demmke, 2007:11). Zira, BK da hem hazine hem de Sayıştay 3 E'nin başarılması için çalışanları teşvik etmektedir: Tutumluluk (economy) verimlilik (efficiency) ve etkililik (effectiveness). İnsanlar hizmetlere erişimde eşitlik (equality) anlamına gelen dördüncü E'yi de kamu sektöründe performans ölçüm şemalarında görmek istemektedirler. Hakkaniyet (equity) ise ölçümü en zor kavramlardan biridir ancak vicdan ölçüsüyle ölçülebilir (Flynn, 2007:129). Öte yandan Downes (2000:17) BK okullarında yaptığı araştırmada hakkaniyet konusunun gayri maddi bir değer olduğundan bahisle en ufak kötüye kullanılmada ya da yetersiz ve eşit olmayan değerlendirme durumunda bozulacağını ve daha az popüler olan öğretmenleri işten soğutabileceğini vurgulamaktadır. Nitekim daha az popüler olanların sistem dışına itilmesi ABD Teksas'ta öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmada da ortaya konmuştur (Cullen ve Reback, 2006:29): Daha düşük performanslı Hispanik ve Siyah öğrenciler olumsuz etkilenirken öğrencilerin bireysel ihtiyaçları ve öz güvenleri konusunda da önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Dixit (2002:697)'e göre *“Kamu sektöründeki birimlerin, yönetim kademelerinin ve işçilerden oluşan paydaşların ve onların çatışan çıkarlarının, görevlerin boyutlarında kendilerine has özelliklerin ve en önemlisi bunların çeşitlilikleri bulunmaktadır”*. Bu çeşitlilik ince eleyip sık dokumayı gerektirebilir. Performans ölçümü ve ince elenip sık dokunması zararlı ve ters etkiye de neden olabilmektedir (Sir Bourn, 2007:358). Üstelik ürünlerin yerine insan davranışlarını tarafsız olarak ölçmek zordur (Lewis, 1991). Ayrıca PBÜ genellikle performans sonuçlarına bağlı performans değerlendirmeleri ile birlikte kullanılmaktadır. Performans daima çalışanların çabası ve verimiyle ilgili değildir. Çalışanların verimi, yetersiz eğitim veya yönetimin zayıf koordinasyonu gibi sebepler yüzünden farklılık gösterebilir. Bazen çalışkan personel performans kriterlerini başaramayabilir. Bu da çalışkan personelde hayal kırıklığı ve ahlaki tehlike oluşturabilir. Bu problem performans ölçüm kriterlerini değerlendiren ve tarafsız düzenlemeleri içeren etkili performans değerlendirmeleri tarafından çözülebilir (Marsden,

2001:4). Kamu performans değerlendirme sürecine ilişkin bazı etik ikilemler de aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Longenecker ve Ludwig,1995:67):

1. KPY'nin sorunlu kullanışı ve subjektif değerlendirme ölçütleri,
2. Ölçüm ölçütleri ve performans standartlarında yazım sorunları,
3. Aynı örgütte farklı performans değerlendirme sistemleri kullanılması,
4. Performans değerlendirme sistemlerinin hangi amaçla kullanılacağı,
5. Performans ölçümü için objektif standartları kimin belirleyeceği.

Açık hedefler belirlemek personelin performansını ölçmede oldukça önemlidir. Eğer çalışanlar kurumun amaçlarını bilirse bu değerlendirmelerin öznellik duygusunu azaltır ve çalışanın iş verimini artırır. Eğer çalışanlar amaç belirleme aşamasında yer alırsa bu kurumlardaki çalışanların iletişimini ve verimini arttırdığı gibi çalışanların amaç belirleme aşamasında yer alması personeli için hedef belirleyen ve onları değerlendiren orta düzey yöneticiler için de önemlidir (OECD, 2005:70). Yapılan araştırmalar çalışanların işteki performanslarının ölçümünün zor olduğunu düşündüğünde, bunun onların motivasyonunu bozduğunu göstermektedir (Marsden, 2000:8). Açık hedefler belirlemek çalışanların performanslarının daha tarafsız ölçüleceğine dair onları ikna edebilir. Öte yandan performans değerlendirmeleri genellikle çalışanları kurumun amaçlarının listelenmiş hallerinden oluşan ödül odaklı kurumsal amaçlara yönlendirerek tam ters bir etkiye sebep olabilmektedir (Burgess ve Ratto, 2003:297). Ayrıca, üst yöneticilerin yetkinliği çok önemlidir. Üst yöneticilerin, çalışanın yaptığı işi yeterince iyi bilmemesi durumunda çalışanların performansını adil bir şekilde ölçemedikleri görülmektedir (Marsden vd., 2000:10).

### **2.2.3. Performans Bağlantılı Ücret Sisteminin Tarafsızlığı**

PBÜ sisteminin en zayıf halkalarından biri tarafsızlık algısı üzerinedir. Özellikle bu performans değerlendirmeleri ve ödül dağıtımının tarafsızlığı konusundaki algıda kendini daha güçlü hissettirmektedir. PBÜ'deki ödül politikası çoğunlukla nicel ve nitel amaçlardan oluşan performans değerlendirmelerinden oluşur (Marsden vd., 2001:5). Nicel performans oranlarını hesaplamadaki esneklikten dolayı bu durum ödül sürecinde öznellik ile sonuçlanabilir. Sistemin özneliği, değerlendirmenin tarafsızlığı hakkında

endişeye sebep olur. Araştırmalar, performans değerlendirmelerindeki genel güvene rağmen bireysel düzeyde bu tür değerlendirmelerin tarafsızlığı ve doğruluğu konusunda çalışanları ikna etmenin hiç de kolay olmadığını göstermektedir. Ayrıca BK'taki devlet memurlarının bireysel iş kolu yöneticilerinin değerlendirmelerindeki ön yargıları yüzünden personelde "manevi tehlike" yarattığını göstermektedir ki bu da tarafsızlık hakkındaki genel şüpheyi ortaya çıkarmıştır (Marsden vd., 2001:5).

Marsden (2000:3) kamu kurumlarındaki personelin çoğunluğunun PBÜ sistemini kurumsal maliyet azaltmaya bağladığını kanıtlar. Katılımcıların %60'ından fazlası idarecilerin iyi bir değerlendirme yapmak için çitayı yüksek tutacağını: çalışanların yaklaşık %55'i yeterince iyi çalışsalar bile performans ödemesiyle ödüllendirilmeyeceklerini ve %40'tan fazlası da iş kolu yöneticilerinin performans ödemesini kendi istedikleri personel için kullandığını düşünüyor (Marsden vd., 2000:3). Ulusal Sağlık Hizmetlerinde PBÜ'yü değerlendiren Dowling ve Richardson'un çalışması (1997:354) Marsden'in araştırmasını (2000: 2001) desteklemektedir. İdareci kararlarındaki öznellik ve ölçme konusunda niteliksel ölçütlerin sık sık şüphencilğe sebep olduğu gerçeğine değinen araştırmada katılımcıların %67'si PBÜ'lerin kararlaştırılmasında önemli ölçüde öznellik olduğunu düşünüyor (Dowling ve Richardson, 1997:354). ABD Personel Yönetimi Birimi'nin 2002 anketi: çalışanların sadece %47'sinin işlerini ne kadar iyi yaparlarsa ikramiyelerin buna bağlı olacağını düşündüğünü, çoğunluğun ise bu kanaatte olmadığını göstermiştir (OECD, 2005:74).

PBÜ sisteminde algılanan adaletle motivasyon ve performansı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Eğer çalışanlar değerlendirmenin adaletine inanırsa olumsuz değerlendirmeyi de kolayca kabul edebilmekte, aynı zamanda, bu personelin performansını arttırabilmektedir (Marsden vd., 2001). Aksine çalışan algısı, değerlendirmenin tarafsız olmadığı yönündeyse çok çalışmaya rağmen karşılığının alınmaması ve üst yöneticilerin daha çok kendi istediklerini ödüllendirmesi yönündeki gerçeklik ve/veya algı, PBÜ'nün sonunu getirebilir. Çalışan motivasyonu yok olur ve performans azalır. Herhangi bir adaletsizliğe karşı koymak ve değerlendirmenin tarafsızlığından çalışanları emin kılmak için sorumluluk mekanizması kurulmalıdır (Dönmez,

2010: 32). Çalışanlara eşit ve adil bir şekilde davranıldığına dair 360 derece geri bildirim sistemi ve performans görüşmeleri personelin emin olmasına yardım edebilir. Bunun sonucunda çalışanlar değerlendirmeleri tarafsız ve adil bulabilirler (OECD, 2005:102).

Bugün, performans reytingleri için kotalar koyma, BK yanında ABD, Kanada ve Almanya için ayrı bir eğilimdir (OECD, 2005:13). Ancak kota, sistemin adaletsizliği düşüncesini arttırırken motivasyonu azaltmaktadır (Metawie ve Gilman, 2005). Bu sistemde devlet, çalışanlardan kaç kişinin ödüllendirileceğine karar vermektedir. Çalışanlar genellikle performans ödeme kararlarında sınırsız güce sahip olacağına inandıkları bu tür kotaları sevmezler (OECD, 2005:66). Bu kotalar iyi performansın ödüllendirileceğine dair personelin inancını sarsar. Bu yüzden de çalışanlar performans ödemesi için yeterince iyi çalışsalar bile ödüllendirilmeyeceklerine inanırlar. BK'daki devlet memurları üzerinde yapılan araştırma (2001) katılımcıların çoğunun üst değerlendirmesinde sapma olacağı ve iyi performansın PBÜ ile ödüllendirilmeyeceklerine dair inançla bugünkü düşünceyi desteklediğini göstermektedir (Marsden vd., 2001:3). Ayrıca Almanya'daki devlet memurlarının %20'si için ayrılan PBÜ'nün çalışanların çoğunluğunda motivasyon eksikliğine sebep olduğu görülmektedir (OECD, 2005:213).

#### **2.2.4. Performans Ödüllerinin Büyüklüğü**

Performans ödülleri boyutu, insanların PBÜ'ye karşı tepkilerinde önemli bir etkiye sahiptir. Marsden ve French'in (1998), Marsden'in (2001) personel tutumu ile ilgili araştırmaları personelin büyük bir kısmının PBÜ'yü daha çok çalışmak için motive edici bir güç olarak görmediğini göstermiştir. Sebeplerden birisi ödülün miktarıyla ilgilidir. Bu miktar genellikle motive etmek için çok az bir miktardır (OECD, 2005:67). Kamu sektöründeki kurumlarda genellikle iki tür ödül vardır: Birincisi personelin sınırlı bir yüzdesine yüksek miktarda ödüller verir, diğeri ise personelin büyük bir kısmına küçük miktarda ödüller verir. Genellikle, idareciler için ödüllerin büyümeye başladığı yerlerde PBÜ'de başarı elde edildiği görülmüştür. BK'deki kamu kurumlarında çalışan personelin çoğunluğu daha çok çalışmak için önemli miktar para ile ödüllendirilmeleri gerektiğini düşünmektedir (Marsden ve French, 1998:48).

PBÜ'nün ölçüsü mesleğe, kuruma ve ülkeye göre değişmektedir. Motivasyon artırıcı ideal bir performans ödemesi sistemi henüz yoktur ama personelin performansındaki artış ile PBÜ miktarı arasında bir ilişki vardır. (Gredeg ve Ces, 2008). Prentice, Burgess ve Propper (2007)'da PBÜ sisteminin düşük ikramiye oranları ile sağlık personeli için nispeten daha kötü bir performans oluşması arasındaki bağdan söz etmektedir. Diğer araştırmalar da bu fikri desteklemektedir. BK, Üst Düzey Kamu Hizmeti Dairesi(SSRB)'nin bir raporu kıdemli memurlar için performans ödemesi miktarının artırılması gerektiğini savunmaktadır (Normington, 2008: SSRB, 2009). Dünyada memurlarda PBÜ toplam ödemenin çok azında % 5'in üzerindedir (Ketelaar, Manning ve Turkisch, 2007:22). İsviçre gibi ülkelerde ise %12'ye kadar memurlara performans ücreti verilebilmektedir (OECD Survey, 2006). Bu fikri destekleyen bir diğer deneysel çalışmada da performans ödülleri taban maaşın en az %5'i kadar olması gerektiği savunulmaktadır (Makinson, 2000). Bu oran genellikle devletler tarafından kabul edilmekte ve yüksek performansta çalışan personellerini taban aylığın %5-10'u arasında ödüllendirmektedir. BK yaklaşımında ise toplamda yasal olarak en yüksek maaşın %10'u ek bir performans ücretlendirmesi söz konusu olabilmektedir. Ancak örneğin 2007 yılında Bakanlar Kurulunca %9 olarak PBÜ belirlenmesi yapılmıştır (Dönmez, 2010). Buna rağmen BK kamu sektörünün çoğunda performans ödemesinin değeri oldukça mütevazıdır (Prentice, Burgess ve Propper, 2007:6). Nitekim 2008 yılında yapılan yüz yüze görüşmelerde PBÜ'nün çok sınırlı olduğu görülmüştür. Hava Savunma Bakım Kurumunda "pekiştirilmemiş performans ödemesi ödül olarak £50 ve £150'dur" (IDS, 2007:66). Anayasal İşler Bakanlığında "düz-oran pekiştirilmiş olmayan ikramiye £400 tüm personele ödül olarak ödenmekte ve bunu aşan performans oranları da olabilmektedir (IDS, 2007:68). Dışişleri ve Commonwealth ofisinde pekiştirilmemiş aylığına £900-£1850 arasında değişen ödüllendirme yapılmaktadır (IDS, 2007:76). İçişleri Bakanlığında en yüksek performans oranı aylığının %2'si olarak primlendirilmiştir (IDS, 2007:80). Yerel yönetimlerde de performans ücreti nadir kalmaktadır (IDS, 2007:107). Diğer taraftan örgütsel veya idari bir değişim için personelin büyük bir kısmına düşük miktarda ödeme içeren PBÜ sisteminin bu süreci kolaylaştırabileceği savunulmaktadır (OECD, 2005:53).



### 2.2.5. Diğer Motive Edici Faktörler

Melucci (1996:332-61) liderlik gücünü en az 5 tip olarak sayar: ödül gücü (power of reward), cebir gücü (power of coercion), itaat gücü (power of conformity), kimlik gücü (power of identification) ve yetkinlik gücü (power of competence). Thompson (2002:116) ise beş kişisel güç alanını mevkiden kaynaklanan güç, ödüllendirme, etkileme, yaptırım gücü ve uzmanlıktan kaynaklanan güç diye tanımlar. Ödül, bireysel olduğu gibi örgütsel açıdan da yararlanılacak önemli bir güç ve araçtır. Ehliyetli ve yüksek performanslı bireyler sahip olduğu yetenek, deneyim ve kişisel stilin kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olduğuna dair eşsiz bir bilgisi vardır ve bu bireylerin yüksek performansları tanınmaya ve ödüllendirilmeye ihtiyaç duyarlar (Whitford ve Coetseea, 2006:70). Ödüllendirme biçimsel örgütte diğer biçimleri kapsamakla birlikte daha çok terfi ve ücretini artırma tarzında gerçekleşirken, informal örgütte ise daha çok gruba kabul, performansın takdir edilmesi, yardım ve kritik bilgilerin paylaşılması veya sır olarak saklanması gibi yollarla yerine getirilebilmektedir (Thompson, 2002:116). Ancak performans gözden geçirmesinin en önemli beklentisi PBÜ genellikle gerçekleştirilemediğinden en önemli amaçlar olarak kişileri motive etmek ve geliştirmek kalıyor (Armstrong, 2007:81). Değerlendirme neticesi olarak örgüt için gerçekçi ve çalışan için dürüst bir ödeme sisteminin uygulanması gerekir. Bunun için şu ödüllendirme sistemleri kullanılabilir (Seyyar ve Öz, 2007:312): Öncelikle, güven, teşekkür, hediye ve tatil imkânı gibi çalışanların isteklendirmesini, sorumluluk duygusunu, tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyen sosyal yöntemler. İkinci olarak örgüt çapında ödüller, yılın çalışanı, yılın takımı ödülü, partiler ve yemekler gibi çalışmalarını ve başarılarını takdir etmeye yönelik yöntemlerin uygulanması. Son olarak ise parasal ödüller ve ücrete ek ödemeler, yani prim veya ikramiye gibi, bireysel PDÜ ve diğer parasal yöntemler.

Kamu sektörünün insanları burada çalışmaya çeken iş güvenliği, kariyer perspektifi ve emeklilik gibi geleneksel bazı motive edici tarafları vardır (Perry ve Hondeghem, 2008:3). Deneysel araştırmalar (Marsden ve French, 1998: Marsden vd., 2001) gösteriyor ki esas motive edici faktörler kamu sektöründe çalışanlar için hala çok önemli birer etkidir. Kamu sektöründe

çalışan insanlar, kamu hizmetleri için gerekli geliri toplamayı, iş arayanlara yardım etmeyi, hastalara bakmayı ve çocukları eğitmeyi faydalı işler arasında görmektedir (Marsden, 2001:9). Mesela Marsden ve French (1998:87)'in BK USH'indeki araştırması gösteriyor ki, "sağlığa ilgi, insanlara yardım etme fırsatı ve Ulusal Sağlık Hizmetleri'nin önemli bir kamu hizmeti olduğu inancı" bu mesleklere katılmak için en önemli üç sebeptir. Bunlar iş güvenliği, çalışma organizasyonu veya ödemededen daha önemli olarak görülmektedir. İş Bulma Kurumu (İş Ajansları) ve Maliye'de yapılan araştırma sonuçlarında bu sonuçlara benzer olarak, İş Bulma Kurumu personelinin yarısı ve Maliye personelinin üçte biri yüksek performansla yeterince çalışmak için kişisel memnuniyeti daha önemli bulmaktadır (Marsden ve French, 1998:71). Bu sonuçları, Fransa'da Rouban ve Kavrar'ın (2004) çalışması da teyit eder: Kamu idarecileri, motivasyonda belirleyici olarak %83 insan ilişkilerini, %78 işin doğasını görürken sadece %53 ödeme miktarının belirleyici olduğunu düşünmektedir (Forest, 2008:336).

## SONUÇ

Performans Bağlantılı Ücret, özel sektörde uzun zamandır kullanılmakta, aynı zamanda başta ABD ve BK olmak üzere Anglo-Sakson dünyasında ve gelişmiş ülkelerde kamu sektöründe de uygulanmaktadır. Aslında performans yönetimi terimi özellikle 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında meşhur olmuş (Williams, 2002:1), 1990'lı yıllarda ise özellikle OECD ülkelerinde performans öncelik almıştır (Blum ve Manning, 2009:43). Zaten PBÜ büyük çoğunlukla performans yönetiminin bir parçası olarak kullanılmakta, amaç ve hedef belirginleşmesi, bireysel amaç ve hedefler ile örgüt amaç ve hedeflerinin uyumlulaşması ve başarının ölçülmesi ile yaşam alanı bulmaktadır. PBÜ'nün teorik ana temeli ve sistemin kullanılmasındaki ana sebep ekip motivasyonunu arttırmaktır. Bu fikrin temel prensibi motive olmuş bir işçi/takım elinden gelenin en iyisini yaparak örgüt gelişimine katkıda bulunur.

Performans değerlendirmeleri dünyada performans yönetim sistemlerine temel olarak görülmektedir. Organize amaçlarla bireysel amaçları birleştirmeye yarayan 360 derece performans değerlendirme sistemi zirvede yer almaktadır. Bu performans değerlendirmeleri genelde bireysel performansı, eğitimi, özendirme ve ödülleri ölçmek yanında kamu

organizasyonlarının performanslarını ölçmektir. Çalışan performansını ölçme de farklılıklar bulunsa da amaçları, rekabetleri ve kişisel yetkinlikleri ölçmeye dayalı sistemlere karşı genel bir eğilim vardır (Horton, 2009b:17). 1980'lerdeki insan kaynakları yönetimindeki stratejik gelişimden bu yana performans değerlendirmesini işveren ödülleriyle bağdaştırmaya açık bir eğilim vardır. Birçok AB ülkesi çalışan değerlendirmesini ödüllere bağlantılı hale getirmeye başlamıştır. BK'da özel sektör (%60), kamu sektörüne göre (%36) daha çok performansının ödüle yansımalarını istemektedir (CIPD, 2010). BK' ta şu an yaygın olarak kullanılan PBÜ, önceden planlanmış ve bonus olarak adlandırılan bir ödül sistemi, performans ödemeleri, taban aylık ödemelerinde bir artış ya da bonus bir ödeme sistemi olabilir. Buna göre nakit bonuslar, her yıl kazanılmak şartıyla yıllık performans değerlendirmeleri sonucunda verilir. Daha fazla kazanma fikri çalışanı daha fazla çalışmaya yönlendirir ve bu motivasyon yüksek performans sağlar. Bu da gelişmiş organize bir performansa yol açar.

Mükemmel teori ve kötü uygulama KPY'nin en büyük problemini oluşturmaktadır. Beklenmedik bir biçimde performans değerlendirme sistemine yönelik akademik eleştiri, son zamanlarda yumuşamış, yapılan eleştiriler de teğet geçerek işletmeciliğe yönelmiş ya da kamu alanı savunmasına dönüşmüş veya ehil olmayanların eleştirisine uğramış olmasına rağmen ilginç bir biçimde performansın nasıl ölçüleceğine yoğunlaşmıştır (Talbot, 2007:502). Her zaman yetersiz veri ve etkilerin karmaşıklığı nedeniyle ölçüm problemleri oluşabileceği değerlendirilmektedir (Sir Bourn, 2007:358). Bir başka eleştiri ise birçok çelişkili amacının olmasıdır (Streblor, Bevan ve Robinson, 2001). Öte yandan Holloway, Lewis ve Mallory'nin (1995:1) belirttiği gibi performans önceliklerindeki iç ve dış sektörel farklılıklar sık sık gücü elinde tutan araçların çıkar ve güç dengeleri tarafından şekillendirilmektedir. Bu minvalde başka bir endişe ise cinsiyet, etnik köken, politik fikir ve dini inanışlardan kaynaklanabilen ön yargı, objektiflikten, tutarlılıktan ve eşitlikten yoksunluktur. Dahası performans değerlendirmeleri, değerlendirmenin etkililiğini ve verimliliğini düşüren zaman harcıyıcı bir şey ve bir formalite olarak görülebilmektedir.

Hükümetlerin PBÜ sistemlerini kurmalarının en temel sebebi ödül ile çalışmaya sevk edip performansı arttırmaktır. İkincisi daha kalifiye elemanları çekip özel sektörle yarışabilmektir. Üçüncüsü, PBÜ'yi ekibin organizasyonun beklenti ve amaçlarını bilmesini sağlayarak kültürel bir değişim aracı olarak kullanmaktır. Bu Macaristan, İtalya ve güney ülkelerinin sistemi kullanmalarındaki en önemli gerekçedir. Türkiye de yapılan araştırmalarda performans ve PBÜ sistemlerinin organizasyonel değişim amacı olarak kullanıldığını göstermektedir (Bilgin, 2007). Buna bağlı olarak PBÜ, kamu sektörünü daha şeffaf bir hale getirmek ve performansla bağlantısını göstermek için kullanılabilir.

Öte yandan, BK'de dört farklı bakanlıkta çalışan memurlar arasında yapılan araştırmada, PBÜ memurların çoğunluğu tarafından hoş karşılanmamakta, örgütün temel kaygılarıyla ilgisiz olması, takım içinde tartışma oluşturmaması, bireysel performansı yüksek olanların genelde örgütsel katkısının az olması nedeniyle adaletsiz sonuçlar doğurması gibi yakınmalara neden olmaktadır. Ayrıca ödüllendirmenin mali olmaması konusunda da uzlaşa bulunmaktadır (Horton, 2009a:130). Nitekim son zamanlarda yapılan bir başka araştırma (Prentice, Burgess ve Propper, 2007:1-2) BK'de PBÜ konusunda topluma yansıyan sonuçların değerlendirmesi yapılmadığını ve tamamı olumlu olmayan birçok sonucunun olduğunu göstermiştir. Buna göre, birinci olarak özellikle eğitim ve sağlık alanı başta olmak üzere bu şemalara kamu yönetiminde yanıt verildiği, bir kısım kanıtların kaynak kullanıcıların davranışlarının manipüle edilmesiyle üretkenlik artışı olmadığını gösterdiği ve toplumsal refah artışına PBÜ'nin etkisinin çok az olduğuna ait kanıtların bulunduğu görülmektedir. Öte yandan kamu sektörü liderlerinin paradan çok misyondan motive oldukları söylenebilmekte (Besley ve Machin, 2008:19) ve optimal olmayan bir ödüllendirme istenen etkiyi zayıflatabilmekte ve hatta tam tersi etki oluşturabilmektedir (Chen ve Jiang, 2005:29). Ancak BK'de yapılan diğer bir araştırma (Burgess, Propper, Ratto ve Tominey, 2004:1) özendirici ücret uygulamasının genel aylık uygulamasına göre maliyet etkinliğinin yüksek olduğunu göstermekte ve bu alandaki çabaların sürdürülmesini de açıklamaktadır.

PBÜ'nün motive ederek çalışanlar üzerinde yaratacağı olumlu etkiyle ilgili öne sürülen fikirlere rağmen yapılan araştırmalar PBÜ uygulamasının

her zaman performans artışıyla ve gelişimle sonuçlanmayabildiğini göstermektedir. Dahası bazı çalışmalar PBÜ'nün çalışma yeri ilişkilerindeki olumsuz etkilerini de ortaya koymaktadır. PBÜ birçok çalışan tarafından ekip ruhunu küçülten, bölücü, kıskançlığı körükleyen ve moral bozucu bir kavram olarak algılanmaktadır. Çalışanı yaralayan bu olumsuz etkinin sebepleri çeşitlidir: Kamu sektöründe çalışanın performansını ölçmenin zor olması birinci sebeptir. İkincisi çalışanların motivasyonu ve çabası her zaman olumlu sonuç vermeyebilir. Üçüncüsü özellikle ödüllendirmede ve performans değerlendirmede oluşabilecek farklılıklardan kaynaklanabilen sistemin adaleti üzerindeki algılamalardır. Adaletli ve açık olmayan ödüllendirme çabaları özellikle ücrete yansıdığına çok önemli sorunlara yol açabilmektedir ve bu konuda genel bir şüphe vardır. Çalışanlar değerlendirmelerin objektif olmadığını, ne kadar çok çalışırlarsa çalışsınlar işverenlerin hep en sevdiği kişileri ödüllendirdiğini düşünmektedir. Bu algılamalarla beslenen hayal kırıklığı çalışanları isteksiz hale getirir ve çalışan motivasyonlarını düşürür. Dördüncüsü, ödül miktarı da çalışanlarda hayal kırıklığı yaratmaktadır. Zira ödül genellikle çalışanda belli bir etki yaratamayacak kadar küçüktür. Oysa çalışanlar daha iyi çalışmak için onları motive edecek kadar iyi miktarda bir ödül istemektedirler. BK'daki bir hükümet çalışması verilecek ödülün maaşın en az yüzde beşi (% 5) kadar olması gerektiğini göstermektedir (Makinson, 2000). Başka bir çalışma, insanlara yardım etme, insan ilişkileri, insanları yönetme, öğrencileri eğitme, kamuyu koruma, hayat kurtarma fikri gibi kamuda kullanılan geleneksel motive edicilerin hala çalışanlar üzerinde büyük bir etkisi olduğunu göstermektedir. Paradan ziyade bu tür manevi motive edicilerin insanlar üzerinde daha olumlu bir motivasyon sağladığı ortaya çıkmıştır. Herzberg (1987:114) işgörenler için güdüleyicileri sayarken başarı, başarı için tanıma, bizzat işin kendisi, sorumluluk ve büyüme ya da gelişmeyi saymakta ve paradan bizzat bir güdüleyici olarak söz etmemektedir. PBÜ ile ilgili problemleri dengeleyecek bir husus ise kamu sektöründe şeffaflık ve hesap verilebilirlik sağladığında özellikle ödüllendirilen personel arasında motivasyonu arttırdığı gerçeğidir.

Özetle araştırmalar gösteriyor ki performansı ölçmedeki zorluk, adil olarak algılanma sorunu, kota kullanımı, ikramiye miktarı ve gerçek motive edici faktörler PBÜ'nün personel motivasyonu üzerindeki zayıf etkisinin sebeplerinden bazılarıdır. Ayrıca PBÜ personel arasında kıskançlığa sebep olan, takım çalışmasını engelleyen ve ayrılık yaratan bir sistem olarak görülmektedir. Sistemin bütün bu eksikliklerine rağmen, genellikle maliyet etkinliği bulunmakta ve performans ödemelerini alan çalışanlar üzerinde bazı olumlu etkileri de bulunmaktadır. Kurumların pek çoğunda kurumsal performansı ve üretimi arttırdığı tespit edilmiştir (Marsden vd., 2001). Ayrıca, PBÜ sisteminin kullanımı açık ve net kurumsal amaçlar belirlemesine ve çalışanların kuruma katkısının artmasına neden olmaktadır. PBÜ'nün bir diğer olumlu etkisi ise şeffaflık sağlaması ve personelin sorumluluk almasıdır. Kamu kurumlarını daha esnek bir yapıya dönüştürmek ve kurumsal değişimi kolaylaştırmak sistemin hem tercih edilme nedeni hem de diğer olumlu etkileridir.

**Tablo 1.** Kamu Performans Yönetiminde PBÜ Çeşitleri

Kullanılan Şema Tipi	Yönetici Çalışan(%)	Yönetici Olmayan Çalışan(%)
Bireysel PBÜ	40	25
Takım PBÜ	8	8
Yetenek/rekabet bazlı PBÜ	6	11
Kar'a dayanan PBÜ	35	34
Çalışan sahiplik şeması ortaklığı	17	15

Kaynak: "IPD 1998 Performance Pay Survey"

**Tablo 2.** Çalışanların NHS'ye katılım sebepleri (% kabul)

No.	Soru	Bireysel	Genel güven oranı
2	Sağlık Bakımına İlgisi	87.7	85.5
1	İnsanlara yardım etme fırsatı	87.4	85.4
7	NHS önemli bir kamu hizmeti	84.4	88.7
4	İş güvenliği	60.5	64.6
8	Günümüzdeki iş ihtiyacı	44.3	41.9
5	Yarım zamanlı çalışma fırsatı	35.1	30.1
6	Vardiyalı çalışma fırsatı	23.6	23.4
3	İyi ödeme fırsatları	9.0	27.0

**KAYNAKÇA**

- Akal, Z. (2005).** İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Milli Produktivite Merkezi: Ankara
- Armstrong, M. (2000).** *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*.(2nd Edition). Kogan Page: London.
- Armstrong, M. ve Baron A. (2004).** *Managing Performance: Performance Management in Action*. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD): London
- Armstrong, M. ve Baron, A. (2005).** *Managing Performance: Performance Management in Action*. CIPD: London
- Armstrong, M. (2007).** *Performance Management Key Strategies And Practical Guidelines*. Kogan Page: London.
- Ateş, S. (2012a).**“İnceleme-Araştırma Raporu” (Harvard John F. Kennedy School of Government Senior Managers in Government Programı,) Dr. Selahattin ATEŞ, Mülkiye Başmüfettişi, 27/11/2012, 152/95, Ankara.
- Ateş, S. (2012b).** “Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından BK Yukarıdan Aşağı Kamu Performans Yönetimi Modeli”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, TODAİE, Ankara.
- Bernardin, H. J., Kane, J. S., Ross, S., Spina, J. D. ve Johnson, D. L. (1995).** Performance Appraisal Design, Development, and Implementation. G. R. Ferris, S. D. Rosen, and D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of Human Resource Management*, (462-493). Blackwell: Cambridge, MA.
- Besley, T. ve Machin, S. (2008).** “Are Public Sector Ceos Different? Leadership Wages And Performance in Schools.” *Portland State University*. (Online). Portland:PSU, 1-27. (<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.142.4083>). (Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2011).
- Bevir, M. (2009).** *Key Concepts in Governance*. Sage Publications: London.
- Bhattacharyya, D. K. (2009).** *Compensation Management*. Oxford University Press: New Delhi
- Bilgin, K.U. (2007).** *Performance Management for Public Personnel Multi-Analysis Approach Toward Personnel, Public Personnel Management (Quarterly), International Public Management Assoc.for Human Resources, USA, Vol.36, No.2 Sum.2007, pp.93-113. (Social Citation Index)*
- BK KYR (2008).** “BK’ta Kamu Yönetimi Reformları (1979-2008)”, Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Raporu, Matus Basimevi:Ankara.
- Blum J. ve Manning N. (2009).** Public Management Reforms Across OECD Countries. *Public Management And Governance*. (Eds.:T. Bovaird ve E. Löffler). (41-58). Routledge: Oxon.
- Bovaird, T. ve Löffler, E. (2003).** Quality Management in Public Sector Organisations. *Public Management and Governance*. (Eds.: T. Bovaird And E. Löffler). (137-148). Routledge: Oxon.
- Burgess, S. and Ratto, M. (2003).** The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*. 19 (2), 285–300
- Burgess, S. and Ratto, M. (2003).** The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence, *Oxford Review of Economic Policy*. 19 (2), 285–300

- Burgess, S. Propper, C. Ratto, M. ve Tominey, E. (2004).** Incentives in The Public Sector: Evidence From A Government Agency. *Cmpo Working Paper Series No. 04/103*<http://www.bristol.ac.uk/cmpo/publications/papers/2004/wp103.pdf> (Erişim Tarihi:30 Ağustos 2010).
- Cabinet Office (2009a).** *Managing Performance in the Senior Civil Service: A Guide for Permanent Secretaries and Members of the Senior Civil Service*, (**online**) [http://www.civilservice.gov.uk/Assets/PM%20guide%20final%20\\_%20march%202009\\_tcm6-6540.pdf](http://www.civilservice.gov.uk/Assets/PM%20guide%20final%20_%20march%202009_tcm6-6540.pdf). (Erişim Tarihi:10 Temmuz 2010).
- Cabinet Office (2009b).** *HR Practitioners' Guide to SCS Reward, Benefits & Recruitment for 2009-2010*. [http://www.civilservice.gov.uk/Assets/HRPractitioners-Guide-SCS-2009-10\\_tcm6-6729.doc](http://www.civilservice.gov.uk/Assets/HRPractitioners-Guide-SCS-2009-10_tcm6-6729.doc). (Erişim Tarihi:20 Temmuz 2010).
- Cabinet Office (2010).** *HR Practitioners' Guide to SCS Reward, Benefits & Recruitment for 2010-11*, [http://www.civilservice.gov.uk/Assets/2010-11-HRPractitioners-Guide\\_tcm6-36092.doc](http://www.civilservice.gov.uk/Assets/2010-11-HRPractitioners-Guide_tcm6-36092.doc). (Erişim Tarihi:22 Ağustos 2010).
- Cannell, M. and Wood, S. (1992).** *Incentive Pay: Impact and Evolution*. IPD and NEDO: London.
- Cardona, F. (2006).** *Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States*. Paper presented at Seminar on Remuneration Systems for Civil Servants and Salary Reform. Vilnius,
- Cardona, F. (2007).** *Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States*. [www.oecd.org/dataoecd/50/46/38690351.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/50/46/38690351.pdf). (Erişim Tarihi:10 Haziran 2010).
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2010).** *Performance-Related Pay*, <http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/perfrelpay/prefrelpay.htm>. (Erişim Tarihi:10.Haziran 2010).
- Chen, Q. and Jiang, W. (2005).** "Career Concerns and the Optimal Pay-for-Performance Sensitivity" *Mimeo, Fukua School of Business, Duke University and Columbia Business School*, [http://www.columbia.edu/~wj2006/career\\_concerns.pdf](http://www.columbia.edu/~wj2006/career_concerns.pdf) (ErişimTarihi:01.Eylül 2010).
- Cullen, J. B. and Reback, R. (May 2006).** "Tinkering Toward Accolades: School Gaming Under a Performance Accountability System", *NBER Working Paper 12286*, (ErişimTarihi:31.Ağustos 2010). [http://www.econ.barnard.columbia.edu/working\\_papers/wp0601.pdf](http://www.econ.barnard.columbia.edu/working_papers/wp0601.pdf),
- Demmke, C. (2007).** *Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States*. Maastricht: European Institute of Public Administration Maastricht.
- Dixit, A. (2002).** Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review. *The Journal of Human Resources*, 37(4), 696-727.
- Dowling, B. and Richardson, R. (1997).** Evaluating Performance Related Pay for Managers in the National Health Service. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3)348-366.
- Downes, P. (2000).** Performance Management, School Governor's Manual, Wales:Croner, CCH.
- Dönmez, M.F., (2010).** *Performance Related Pay*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University Of Portsmouth, Portsmouth.
- Fisher, F. (1990).** *Technocracy and The Politics of Expertise*, newburry Park CA:Sage.
- Flynn, N. (2007).** *Public Sector Management*, London:Sage Publications.



- Forest, V. (2008).** Performance-Related Pay and Work Motivation: Theoretical and Empirical Perspectives for the French Civil Service. *International Review of Administrative Sciences*, 74 (2), 325-339
- Freitag, E. J. (2008).** *Fairness and Ethical Considerations in Pay for Performance in NSPS*. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College
- Gredeg, A.F. and Ces, P.G. (2008).** *Motivation, Incentives and Performance in the PublicSector*, [http://hp.gredeg.cnrs.fr/Agnes\\_Festre/PDF/Festre\\_Garrouste\\_2008\\_Motivations\\_incentives\\_Perf\\_PS\\_rev.pdf](http://hp.gredeg.cnrs.fr/Agnes_Festre/PDF/Festre_Garrouste_2008_Motivations_incentives_Perf_PS_rev.pdf), (Erişim Tarihi:20.08.2010).
- Holloway, J., Lewis, J. ve Mallory, G. (1995).** *Performance Measurement And Evaluation*, London:Sage Publications.
- Hatry, H. P. (2008).** "Emerging Developments In Performance Measurement-An International Perspective,". *International Handbook of Practice-Based Performance Management*, P. de L., Julnes, F.S. Berry, P. M. Aristigueta ve K. Yang, (3-23), California:SAGE Publications,
- Herzberg, F.I. (1987).** One More Time: How do You Motivate Employees?, *Harvard Business Review*, 65 (5), 109-120.
- Horton, S. (2006a).** New Public Management: Its Impact on Public Servant's Identity. *International Journal of Public Sector Management*, 19 (6), 533-542.
- Horton, S. (2006b, May).** *General Trends and Challenges in Performance Evaluation: the UK Senior Civil Service Experience*. Paper presented at a SIGMA seminar in Vilnius, Lithuania.
- Horton, S. (2009a).** "Human Resource Management in the Public Sector", *Public Management and Governance*, Ed.: T. Bovaird ve E. Löffler, Oxon: Routledge, 121-134.
- Horton, S. (2009b, October).** *Staff Assessment: European Trends and Perspectives*. Paper presented at the Seminar Reform of Public Administration, Lisbon.
- "IDS", (2007).** *Income Data Services, Pay in the Public Services Report*, London: IDS, 66, 68, 76, 80, 100,107. (Erişim Tarihi:11 Kasım.2011).
- "IPD Performance Pay Survey" (1998).** *Performance Pay Survey, Initiative for Policy Dialogue*. <http://policydialogue.org/> <http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=33913>. (Erişim Tarihi 10 Ekim 2011).
- Johnson, C. ve Talbot, C. (2007).** The UK Parliament and Performance: Challenging or Challenged?, *International Review of Administrative Sciences* 73(1),
- Kelly, A. and Monks, A. (1997).** Performance Related Pay: What Makes a Successful Scheme?. *DCU Business School Research Paper Series*, No. 19.
- Kelman, S. (2012).** "Managing for Results-I" Prof. Steve Kelman, HKS Case Study: "A Measure of Delight: The Pursuit of Quality at AT&T Universal Card Services (A)" KSG Case 1219.0 July 23rd. 2012 Monday, 14:00-15:30. "Senior Managers in Government Program" In "Harvard Kennedy School" John F. Kennedy School of Government, July 22 – Aug 10, 2012. Harvard, Cambridge, MA, USA.

- Kessler, I. and Purcell, J. (1992).** Performance related pay: Theory and Practice, *Human Resource Management Journal*, 2 (3): 16—33
- Ketelaar, A., Manning, N. and Turkisch, E. (2007).** *Performance-Based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences*, OECD Working Papers on Public Governance, 2007/5, OECD.
- Koyuncu, E. (2009).** *Performance Management in Local Government in Both The UK And Turkey (BK ve Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi)*, Ankara: İçişleri Bakanlığı, Yayınlanmamış Mastr Tezi.
- Landel, D. (2005).** *Performance Related Pay*. (Erişim Tarihi: 23 Haziran 2010). [www.oecd.org/dataoecd/56/62/34905967.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/56/62/34905967.pdf),
- Lewis, P. (1991).** Performance Related Pay: Pretexts and Pitfalls, *Employee Relations*, 13(1) 12-16.
- List (2009).** [http://www.honours.gov.uk/media/12454/queens\\_list2009.doc](http://www.honours.gov.uk/media/12454/queens_list2009.doc) (Erişim Tarihi: 11 Mart 2010).
- Lloyd, T. (2009).** *Individual Performance Related Pay Schemes: Linking Remuneration to Employee Productivity*. [http://human-resourcesmanagementsuite101.com/article.cfm/individual\\_performance\\_related\\_pay\\_schemes#ixzz0jvHET7y](http://human-resourcesmanagementsuite101.com/article.cfm/individual_performance_related_pay_schemes#ixzz0jvHET7y), (Erişim Tarihi:29 Augustos 2010).
- Longenecker, G. ve Ludwig, D. (1995).** Ethical Dilemmas in Performance Appraisal Revisited in J. Holloway, J. Lewis and G.Mallony (Eds.) *Performance Measurement and Evaluation*. London:Sage,
- Makinson, J. (2000).** *Incentives for Change: Rewarding Performance in National Government Networks*. London: HM Treasury
- Marr, B. (2009).** *Managing and Delivering Performance*, Oxford:Butterworth-Heinemann (BH).
- Marsden, D. (2003, October 7).** *Perspectives on Performance Pay in Government Organisations: A Short Review of History, Research and Theory so far, and Main Trends in OECD member countries*. Paper presented in the OECD-GOV/PUMA Experts Meeting, Paris.
- Marsden, D. (2004).** The Role of Performance-Related Pay in Renegotiating the Effort Bargain: The Case of the British Public Service. *Industrial & Labor Relations Review*, 57 (3), 350-370
- Marsden, D. (2007).** Individual Employee Voice: Renegotiation and Performance Management in Public Services. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (7), 1263-1278
- Marsden, D. and Belfield, R. (2007).** *Pay for Performance Where Output is Hard to Measure: The Case of Performance Pay for School Teachers*. London: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Marsden, D. and French, S. (1998).** *What a Performance: Performance Related Pay in the Public Services*. London: Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- Marsden, D. and Richardson, R. (1992).** *Motivation and Performance Related Pay in the Public Sector: A Case Study of the Inland Revenue*. (CEP Discussion Paper No 75). London: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Marsden, D. and Richardson, R. (1994).** Performing for Pay? The Effects of Merit Pay on Motivation in a Public Service. *British Journal of Industrial Relations*, 32 (2), 243-262.

- Marsden, D., Belfield, R. and Benhamou, S. (2007).** *Incentive Pay Systems and the Management of Human Resources in France and Great Britain.* (CEP Discussion Paper No 796). London: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Marsden, D., French, S. and Kobi, K. (2000).** *Why Does Performance Pay De-motivate? Financial Incentives versus Performance Appraisal.* London: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Marsden, D., French, S. and Kobi, K. (2001).** *Does Performance Pay De-Motivate, and Does It Matter?.* London: Centre for Economic Performance. London: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Martin, D. S. (2007).** "Management Consultancy," The Oxford Handbook of Public Management, Ed.: E. Ferlie, Jr. L. E., P.C. Lynn, Oxford: Oxford University Press, 671-694..
- Melucci, A. (1996).** *Challenging Codes Collective Action in the Information Age,* Cambridge:Cambridge University Press, 332-361.
- Metawie, M., and Gilman, M. (2005, September).** *Problems with the Implementation of Performance Measurement Systems in the Public Sector where Performance is linked to Pay: A Literature Review drawn from the UK.* Paper presented at 3rd Conference on Performance Measurements and Management Control, Nice
- MİAPER (2007).** *Mülki İdare Amirlerinin Performans Kriterlerinin Belirlenmesi Araştırması (MİAPER),* (ErişimTarihi:23 Aralık 2008). <http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/miaper.htm>
- Milakovich, M. ve Gordon J. G. (2009).** *Public Administration in America,* Boston:Wadsworth Cengage Learning.
- Normington, D. (2008).** *Senior Civil Service Workforce and Reward Strategy: Report of the Steering Group to the Cabinet Secretary,* Civil Service, [http://www.civilservice.gov.uk/Assets/Final%20Version%20of%20Sir%20David%20Normington's%20report%20for%20publication.\\_tcm6-6542.doc](http://www.civilservice.gov.uk/Assets/Final%20Version%20of%20Sir%20David%20Normington's%20report%20for%20publication._tcm6-6542.doc) (Erişim Tarihi:10 Ekim 2010).
- OECD, (2003).** *Performance-Related Pay of Government Employees: Assessing Reforms Across OECD Member Countries* (Background Paper). Paris: OECD
- OECD, (2005).** *Performance-related Pay Policies for Government Employees.* Paris: OECD
- OECD Main Trends, (2005).** *Performance-Related Pay Policies For Government Employees: Main Trends in OECD Member Countries,* Paris:OECD PUBLICATIONS -ISBN 92-64-00753-9.
- OECD Survey, (2006).** *Strategic Human Resources Management survey –The perils of performance pay, LRD Bargaining Report Feature* February 1999, 9902.
- Perry, J.L. and Hondeghem A. (Eds.) (2008).** *Motivation in the Public Management: The call of public sector.* New York: Oxford University Pres
- Pinder, C. C. (1998).** *Work motivation in organizational behaviour.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- PIU, (2001).** *Strengthening Leadership in the Public Sector,* PIU:London (ErişimTarihi:24 Ocak 2009). [http://www.cabinetoffice.gov.uk/strategy/work\\_areas/leadership.aspx](http://www.cabinetoffice.gov.uk/strategy/work_areas/leadership.aspx),
- PPPR, (1999).** *The Perils of Performance Pay LRD Bargaining Report Feature* February 1999-9902.

**Prentice, G., Burgess, S., and Propper, C. (2007).** *Performance Pay in the Public Sector: A Review of the Issues and Evidence*, Office of Manpower Economics, <http://www.ome.uk.com/downloads/Performance%20pay%20in%20the%20Public%20Sector.%20A%20review%20of%20the%20issues%20and%20evidence.pdf> (Erişim Tarihi:29 Augustos 2010).

**Review Body on Senior Salaries (SSRB) (2009).** Thirty-First Report on Senior Salaries –2009. (Report No: 68), Office of Manpower Economics, [http://www.ome.uk.com/SSRB\\_Research\\_Papers.aspx](http://www.ome.uk.com/SSRB_Research_Papers.aspx), (Erişim Tarihi:10 Augustos 2010).

**Review Body on Senior Salaries (SSRB) (2010).** Thirty-Second Report on Senior Salaries 2010. (Report No: 73). *Office of Manpower Economics*, [http://www.ome.uk.com/SSRB\\_Reports.aspx](http://www.ome.uk.com/SSRB_Reports.aspx), (Erişim Tarihi:10 Augustos 2010).

**Sir Bourn, J. (2007).** *Public Sector Auditing: Is It Value For Money?*, West Sussex: John Wiley And Sons.

**Seyyar, A. ve Öz, C. S. (2007).** İnsan Kaynakları Terimleri, Ansiklopedik Sözlük, İstanbul: Değişim Yayınları.

**Starling, G. (2008).** *Managing The Public Sector*, Boston: Thomson Wadsworth.

**Sterck M. ve Bouckaert G. (2008).** Performance information of high quality. How to develop a legitimate, functional and sound performance measurement system? in De Lancer Julnes Patria, Berry Frances, Aristigueta Maria & Kaifeng Yang (Eds.). *International Handbook of Practice based performance management*. (ss. 433-454) Thousand Oaks: Sage.

**Strebler, M.T., Bevan, S. ve Robinson, D. (2001).** *Performance Review: Balancing Objectives and Content. Report 370*. Brighton: Institute for Employment Studies.

**Talbot, C. (2007).** "Performance Management". *The Oxford Handbook of Public Management*. Ed.: E. Ferlie, Jr. L. E. Lynn, C. Pollitt, Oxford: Oxford Uni. Press, 491-517.

**Thompson, B. L. (2002).** *Yeni Yöneticinin El Kitabı, Yönetim Fonksiyonları*, Çev.: G. V. Diker, İstanbul: Hayat Yayınevi.

**United Nations Development Programme (UNDP) (2006).** *Incentive Systems: Incentives, Motivation and Development Performance*. (Conference Paper 8). [www.capacity.undp.org](http://www.capacity.undp.org), Erişim Tarihi: 23.07.2010.,

**Whitford, C. M. ve Coetseea, W. J. (2006).** "Model Of The Underlying Philosophy and Criteria For Effective Implementation of Performance Management" *SA Journal Of Human Resource Management*, 4 (1), 63-73.

**Williams, R. (2002).** *Managing Employee Performance: Design and Organization in Organizations*. London: Thomson Learning.