

## KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDE ÜCRETLENDİRMEDE YENİ YAKLAŞIMLAR (Memur Statüsünde Çalışanlar Açısından Bir Değerlendirme)

*Aysu SERDAR\**

### Özet

*Ülkemizde, özellikle son dönemde yaşanan ekonomik krizin etkisiyle Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nde "Yönetişim" adı altında, kamu yönetiminin kamu işletmeciliğine dönüşümü şeklinde ifade edilebilecek bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yönetim yaklaşımı kapsamında, kamuda memur statüsünde çalışanların verimlilik ve etkinliklerinin artırılmasında Performansa Dayalı Ücret (P.D.Ü.) uygulaması söz konusu olmaya başlamıştır. Bu çalışmada, P.D.Ü. uygulamasının, KİT'de uygulamasına yönelik görüşlere yer verilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Performansa Dayalı Ücret, Yönetişim, Kamu İşletmeciliği, Maaş, Performans Değerlendirme.*

### Abstract

*In our country, with the recent economic crisis, an approach, which is defined as the transformation of Public Administration into Public Management has come about in State Economic Enterprises (K.İ.T.) under the name of "Governance". Within the framework of this governance, the application of performance related pay (P.R.P.) has been frequently put on the agenda in order to increase the productivity and activity of those who work in the officer status. In this study, the views concerning the application of P.R.P. system in K.İ.T. have been taken into consideration.*

**Keywords:** *Performance Related Pay, Governance, Public Management, Salary, Performance Evaluation.*

---

\* Dr.; Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

Ülkemizde, Kamu iktisadi Teşebbüslerinde (KİT) çalışan personelin ücret düzenlemeleriyle ilgili pek çok sorun mevcuttur. Bu sorunların başında işçi-memur arasındaki ücret dengesizliği gelmektedir. KİT'lerde işçi olarak çalışanların, önceden kazanılmış haklar doğrultusunda, ücretlerinin belirlenmesinde bir taraf olarak, söz haklarının bulunması, İşçi-memur arasındaki ücret seviyelerinin giderek memurlar aleyhine değiştirirken, kamuda işçi-memur arasındaki ücret adaletsizliklerinin de giderek artırmaktadır.

K.İ.T.'lerde işçi- memur arasında, ücretlendirmeye ilgili bu temel sorunlarla birlikte, Memur statüsünde çalışanlar arasında da ücret adaletsizlikleri olduğu sık sık gündeme gelmektedir.Çünkü, K.İ.T.'de genel olarak, "Eşit işe, Eşit Ücret" prensibine uygun bir ücret düzenlenmesi yapılmaktadır. Uygulanan bu yöntemde "Eşit verimliliğe, eşit ücret" in dikkate alınmaması, personelin ücretleri arasında adaletsizliklere neden olmaktadır. Ayrıca memur statüsünde çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde, temel gösterge olarak enflasyon oranının dikkate alınması da, kamuda ücret düzenlemeleriyle ilgili önemli problemlerden biridir.

Çünkü, ücretler çalışanların verimliliklerini dikkate almadan, tek taraflı olarak belirlenmektedir. Ekonomik herhangi bir kriterin ele alınmadığı bu uygulamalarda, beklenen enflasyon oranı dikkate alınarak tespit edilen ücretin, enflasyonun tahmin edilenin oranının altında veya üstünde gerçekleşmesi halindeki durumu, problemlere neden olmaktadır. Şöyle ki, beklenen enflasyonun tahmin edilenin üstünde gerçekleşmesi, satın alma gücünün düşmesine, tersi durumda ise işgücünün maliyetlerinin artarak enflasyonist eğilimlerin yükselmesine neden oluşturmaktadır Yani; ücretin, üretimle herhangi bir ilgisinin bulunmayan yöntemlerle belirlenmesi ekonomiyi doğrudan olumsuz etkilemektedir. Bunların dışında, ücretlerin tespit edilmesinde uygulanan yöntemlerin, çoğu zaman da siyasiler tarafından, siyasi malzeme olarak kullanılması söz konusu olmaktadır.

Görüldüğü gibi K.İ.T.'de ücretlerin belirlenmesinde izlenen yöntem etkinlik ve verimlilik kaygılarından uzak şekilde yapılmaktadır. Oysa ücret, çalışanların etkinlik ve verimliliklerinin artırılması amacıyla personel yönetiminin en temel işlevlerinden biri olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle ücret tespitinde uygulanan yöntemin, verimlilik kriteri çerçevesinde objektif, net ve istikrarlı olması, çalışanların etkinlikleri ve verimliliklerinin artırılmasında büyük önem taşır. Ülkemizde söz konusu kriterlere uygun ücretlendirmenin yapılmaması K.İ.T.'de, hem çalışanlar hem de kurum açısından pek çok probleme zemin oluşturmaktadır. Sorunlar bilinmekte ve gündeme gelmekle birlikte, bu sorunların çözüme yönelik düzenlemelerin yapılmadığı da açıktır.

Fakat, son dönemde yaşanan ekonomik kriz ile konu sık sık gündeme gelmektedir. Özellikle, K.İ.T.'lerdeki personelin giderlerinin fazlalığı

ve emek verimliliğinin düşük olması gibi faktörlerin krizin temel nedenlerinden biri olarak gösterilmesi, çalışanların verimliliklerinin artırılması amacıyla ücretlerin belirlenmesine yönelik bazı yeni yaklaşımların da ortaya çıkmasına ivme kazanmıştır. Bu değişimin temel kaynağı ise K.İ.T.'de yeni yönetim anlayışlarına duyulan ihtiyaçtır.

Çünkü K.İ.T' de Yönetişim (Governance) adı altında Kamu Yönetiminin, Kamu İşletmeciliğine (Public Management) dönüşümü şeklinde ifade edilebilecek bir yönetim yaklaşımı kapsamında, ücretlerin belirlenmesinde P.D.Ü. uygulaması önem kazanmıştır. “Yönetişim yaklaşımı, genel olarak kamu yönetiminin bir yönüyle işletme yönetimiyle üst üste gelmesi, bir başka deyişle, işletme yönetimi alanında, çalışan insana yönelik güdüleme, verimlilik, müşteri tatmini, pazarın belirleyiciliği gibi olguların, kamu örgütleri içinde geçerli olmasını sağlamaya ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Bu yaklaşım kamu kurumlarının tıpkı özel kuruluşlar gibi hizmet götürdükleri gruplara müşteri gibi bakmaları, müşteri tatminini maksimum ölçüde gerçekleştirmeye çalışmaları, çalıştırdıkları kişileri Pazar koşulları içinde bir yarışma sürecine bağlı olarak istihdam etmeleri, onların verimliliklerini maksimuma çıkaracak şekilde çalışmaya güdülemeyi amaçlamaktadır. Doğal olarak herhangi bir kurumun, bu amaçları gerçekleştirmesi kendini yeniden üretebilmesi, tüm örgüt çalışanlarının mevcut yetenek ve becerilerini kullanmalarını gerektirmektedir” ([http://www.tesev.org.tr/projeler/Kamu Personel Metin giriş.phb](http://www.tesev.org.tr/projeler/Kamu_Personel_Metin_giris.phb)).

31 Ekim 2001'de Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİ) ve Türk Sanayicileri İş Adamları Derneği'nin (TUSİAD) birlikte düzenlediği “Yönetişim: Düzenleyici Reformlar” Konferansında, ülkemizde kamu personel giderlerinin bütçenin % 40'ını kapsamasını yarattığı sorunlar bir kez daha geniş şekilde yer verilmiş, “mevcut sorunların çözümüne yönelik olarak, tıpkı özel sektörde uygulanan performansa dayalı ücret düzenlemesinin, devlet kültürü içinde mutlaka getirilmesinin gerekliliği” belirtilmiştir (Hürriyet Gazetesi, 1 Kasım 2001). Yine aynı konferansta mevcut sorunların giderilmesinde KİT'de, performansa dayalı ücret (PDÜ) uygulamasına bir an önce geçilmesinin de büyük bir ihtiyaç olduğu üzerinde durulmuştur.

Personel yönetiminin en önemli işlevlerinde biri olan ücret düzenlemeleriyle ilgili uygulanması düşünülen P.D.Ü. sisteminin hem personel, hem de kurum açısından tatmin edici olacağı, etkinlik ve verimlilik konularında ortaya çıkan problemleri çözümünde oldukça önem taşıdığı açıktır. P.D.Ü. uygulamasının, mevcut ücret düzenlemeleri içinde nasıl bir yapı oluşturacağı, ne gibi değişikliklere neden olacağı, öncelikle, K.İ.T.'de memur statüsünde çalışanların ücret düzenlemelerini de içeren 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun ilgili kısımlarının incelenmesi ile mümkündür.

“657 sayılı kanun, memur statüsünde, çalışanlara ödenen ücreti, hizmet karşılığında, kadroya dayalı olarak ay itibaren verilen aylık olarak tanımlamıştır. Kanun kapsamında uygulanan aylık rejimi 4 tür ödemeden oluşmaktadır” (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1988: 250-251).

- 1- Aylık
- 2- Yan Ödemeler
- 3- Ek Gösterge
- 4- Sosyal Yardım Hizmetleri

1- Aylık; ana ücreti belirtir. Ödeme sisteminin en önemli ögesini oluşturur.

Aylık = Ek gösterge + Gösterge aylığı x Maaş katsayısı (sbt)

Taban Aylığı=Taban Aylığı Katsayısı (sbt) x Taban Aylığı Göstergesi (sbt)

Kıdem Aylığı=Kıdem Aylığı Katsayısı x Kıdem yılı x Maaş Katsayısı (sbt)

2- Yan Ödemeler; Devlet Memurları Kanununda, hizmeti niteliğinde doğan bir takım nedenlerle memurlara çeşitli adlarla ek ücret ödemesi olanağı sağlanmıştır. Ancak yan ödemeler bugünkü durumuyla ücret rejiminin ağırlık noktası haline geçmiştir. Çünkü; bugün her kamu görevlisi yan ödeme almaktadır.

Memurlara sağlanan yan ödemeler şöyle sıralanmaktadır:

- a- İş güçlüğü zammı
- b- İş riski zammı
- c- Mali sorumluluk zammı
- d- Eleman teminindeki güçlük zammı

Nitelik ve çalışma koşullarındaki güçlük, işin hayat ve sağlık için taşıdığı tehlike, personelin sağlanmasında, göreve alınmasında belirli yerlerde istihdamda güçlük bulunması v.b. nedenler, yan ödemeler için ölçüt olmaktadır. Yan ödeme tutarı, yan ödeme kapsamında alınan her iş in niteliğine (örneğin iş riski) verilen puan ile bütçe yasasında belirlenen katsayının çarpılması ile bulunur.

3- Ek Gösterge; tek ücret ilkesine gösterilen istisnalardan biri bazı kamu görevlileri için ek göstergeleri kabul edilmiş olmasıdır. Ek göstergelerin uygulama alanı başlangıçta dar tutulmuş, yalnız genel idare hizmetleri sınıfının belirli derecelerine uygulanmış, ancak zamanla uygulama alanı genişletilerek diğer hizmet sınıflarına da uygulanmaya başlanmıştır. Ek gösterge aylığı eki niteliğindeki, aylık gibi kişiye yapılan ödemedir. Bu ödemelere hak kazanacak kadro ve unvanları belirleme yetkisi Bakanlar

Kurulu'na aittir. Görevin önemi, görevlinin sorumluluk ve niteliği, görev yerinin özelliği, hizmet süresi ve eğitim düzeyi gibi konular göz önüne alınarak en üst devlet memuru aylığının brüt tutarının belirli oranlarda, personelin sınıfına göre ödenmektedir.

Ek Gösterge ödenen personelin özel hizmet tazminat sınıfları:

- 1) Eğitim-öğretim tazminatı
- 2) Din hizmetleri tazminatı
- 3) Mali idare amirliği hizmet tazminatı
- 4) Denetim tazminatı
- 5) Adalet hizmetleri tazminatı

4- Sosyal yardım hizmetleri; devlet memurları kanununun 14. kısmında kamu personeline sağlanan sosyal yardım ve haklar düzenlenmiştir. Bu yardımların bir kısmı lojman tazminatı, aile yardımı, çocuk yardımı gibi düzenli olarak her ay personele ödenirken bir kısmı da belirli durumların ortaya çıkması halinde bir defaya mahsus olarak ödenmektedir. Bunlara ek olarak doğum yardımı, ölüm yardımı verilebilir.”

Görüldüğü gibi K.İ.T.'de memur statüsünde çalışanların ücretlerinin belirlenmesi, çalışanların etkinlik ve verimliliklerinin sağlanma kaygısından oldukça uzak düzenlemelerle yapılmaktadır. Geleneksel ücret yaklaşımları çerçevesinde statik uygulamalarla ücret düzenlenmesi bir anlamda çalışanlara şu mesaj verilmektedir: “işini yap, iyi yap, biz sana bakarız, gerekeni takdir ederiz” (Flannery, Hoprichter Platen, 2000: 83). Oysa yönetim anlayışı kapsamında gündeme gelen P.D.Ü. sistemi, çalışanların performans düzeyleri arasındaki farkları, bireysel farklılıkları dikkate alarak, performans ve ücret arasında ilişki kurar ve çalışanlara “üretime katkınız ölçüsünde, ücretinizi artırabilirsiniz” mesajını verir.

Böylece uygulama bir anlamda, çalışanlar arasında vasıf, verimlilik, beceri ve çalışma hayatıyla ilgili davranışsal özelliklerin, bireyler arasında ücret farklılıklarına yol açmasına olanak tanır. Çünkü; P.D.Ü, geleneksel ücret anlayışının ötesinde, “statik bir değerlendirme faaliyeti değil, çalışanların performansını değerlendiren ve buna bağlı olarak dinamik bir ücret yapısı kurulmasına imkan tanıyan bir sistemdir” (Storey, Sisson, 1993: 247). Böylece PDÜ sistemi, organizasyonda çalışanlar arasında rekabetin ve motivasyonun artırılması yoluyla etkinlik ve verimliliği olumlu yönde etkisi söz konusu olmaktadır. Performans ve ücret arasında sıkı bir bağ oluşturan sistemde, çalışanların en verimli şekilde kullanılması ve üretimin artırılmasını temel amaç olarak ortaya koyar. Sistemde performans değerlendirme yönteminde etkin olarak faydalanır. Değerlendirme en genele anlamıyla “belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin, bu iş

ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirebildiğinin belirlenmesi çabasıdır” (Fındıkçı, 2000: 297).

K.İ.T.’de amaçları doğrultusunda P.D.Ü. uygulamasından olumlu sonuçlar elde etmesi bazı temel şartlara bağlıdır. Öncelikle her kamu kurumunda, iş değerlendirme çalışmalarını tamamlanmış olması ve performans kriterlerinin, her kurum için ayrı ayrı belirlenmesi gereklidir. Çünkü, performans değerlendirme standartları, ancak iş değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen, iş, değer ve tanımlarından faydalanılarak hazırlanabilir. Böylece, iş değerlendirme, işlerin görece önemlerini ortaya koyarken, performans değerlendirmeyle daha önceden belirlenmiş, iş, tanım ve görevlerinde bireyin başarısını ölçmek mümkün olur. Yani; performans değerlendirme sürecinde, iş değerlendirme sonucunda elde edilen ölçümlere ihtiyaç vardır. Ancak bu şekilde bireyin önceden belirtilen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaştığı tespit edilmesi mümkündür. Çünkü, performans değerlendirme standartları, iş değerlendirme çalışmaları sonucu elde edilen iş değer ve tanımlarından faydalanarak hazırlanır. Bu anlamda, “iş değerlendirme ve performans değerlendirme insan kaynakları yönetimi çerçevesinde birbirlerini tamamlayan iki çalışmadır” (Artan, 1997: 34-41).

Çalışanların performanslarının tespitine yönelik olarak yapılan değerlendirme, genel olarak “üç temel kriter çerçevesinde oluşturulmaktadır” (Robbins, 1995 :439-441).

1- Bireysel görev sonuçlarının değerlendirilmesi: Standartlaştırılmış plan ve hedeflere ulaşmada bireyin başarısı değerlendirilmesi.

2- Bireysel davranışların değerlendirilmesi: İşin yapılmasıyla ilgili, bireyin davranışlarını ölçer (işbirliği, çaba, inisiyatif, beceri).

3- Bireysel özelliklerin değerlendirilmesi: Doğrudan işin yapılmasıyla ilgili olmayan; yalnızca bireyin kişisel özelliklerini dikkate alan değerlendirmeler (zeki olmak, ahlaklı olmak, dost olmak gibi).

“Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için ise, geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılacak yöntemlerdir. Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir.” (Kaynak ve diğerleri, 1998: 209). Değerlendirmenin yapılmasında uygulanan tüm yöntemler, çalışanların önceden belirlenmiş hedeflere ve amaçlara ulaşmadaki, başarılarını ölçmeyi amaçlar. Böylece elde edilen sonuçlar ölçüsünde, başarının ücrete yansması da söz konusu olmaktadır. “Uygulama ile yüksek performans gösteren çalışanların tespit edilmesi ve bunlara yüksek ücret ödenmesi amacı tam olarak gerçekleşmektedir (Murphy, Cleveland,

1995: 340)”. Uygulama aynı kurumda, aynı işi yapanlar arasında ücret farkı yaratmaktadır, fakat bu durum “ bireyler arasında kabul edilen bir farklılıktır” (Milton, Burger, 1991: 543).

Aslında uygulama, K.İ.T.’de yıllardır uygulanmakta olan liyakat değerlendirmesine benzerlik göstermektedir. Liyakat değerlendirmesinde elde edilen sonuçlar, kademe ilerlemelerinde, derece yükseltmelerinde, emekliye çıkarma ve ilişkilerinin kesilmesinde kullanılmaktadır. Bu kapsamda, performans değerlendirmesinde olduğu gibi sonuçların doğrudan ücrete yansıtılması gibi bir durum söz konusu değildir. Liyakat değerlendirme de, elde edilen sonuçların doğrudan ücrete yansıtılmaması ise çalışanların etkinlik ve verimlilikleri üzerine olumlu bir etki yaratmamaktadır. Oysa şu bir gerçektir ki; ücret, çalışanların motivasyonu artıran önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle P.D.Ü. sisteminin, K.İ.T.’de uygulamaya başlamasıyla birlikte, personelin daha etkin ve verimli çalışması söz konusu olabilir.

Günümüzde K.İ.T.’de PDÜ uygulamasına yönelik uygulama 2002 yılı itibarıyla. C. Merkez Bankası’nda başlatılmıştır. % 51’i kamuya % 49’u özel kuruluşlara ait kurumda, daha önceki yıllarda ücret tespitinde performans dikkate alınmakla beraber ücretin performansa göre belirlenmesine, resmi olarak bu sene başlanmıştır. Yetkililer uygulamanın temel amacının, ücretin performansı artırıcı bir araç olarak kullanılmasını, iş ve görev tanımlarıyla hiyerarşik yapıya uygun bir ücret dengesinin kurulması olarak belirtmişlerdir. Kurumda sözleşmeli ve kadrolu olarak tüm personele uygulanan P.D. ile ücretler yılda bir kez ocak ayında, bir önceki performans değerlendirme sonuçlarına göre düzenlenmektedir. Performans değerlendirme yapılırken uygulanan yöntem, her birimin en üst amiri ile diğer iki amiri tarafından, 100 puan üzerinden yapılmaktadır.

Kurumda, performans değerlendirmelerde ele alınan kriterler temelde iki grupta toplanmıştır

#### 1. Grup: Astların Değerlendiren Kriterler.

a)- Bilgi-Beceri (Kendi alanı ile ilgili mesleki beceri, mevzuatı takip etmesi)

b)- Verimlilik-Kalite (Zaman, kaynak, araç, gereçleri kullanmada etkinlik, değişimi gerçekleştirme kapasitesi, İşiyile ilgili sorunlara çözüm üretmesi,yeni öneriler)

c)- Görev ve sorumluluk bilinci (İşini en az müdahale ile yapması, titizlik,işi istenilen nitelikte yapması, yetki devri)

d)- Grup çalışması (Ekip çalışmasına uygunluğu, uyum, iletişim)

## 2. Grup: Üstlerin Değerlendiren kriterler.

a)- Genel olarak yönetim becerileri olarak ele alınabilecek kriterlerde, astıyla ilişkileri, motivasyonu sağlama becerisi, insiyatif kullanabilmesi, astlarına danışmanlık yapması, performans ölçümlerindeki başarısı ve kurumu temsil etme yeteneği değerlendirilmeye tabii tutulmaktadır.

Değerlendirmeler sonucunda elde edilen puanlar, her birimde çalışan personelin % 30'unu geçmemek üzere en üst puandan başlayarak belirli puan aralıklarında bulunan personele farklı düzeylerde performans tazminatları ödenmesi şeklinde uygulanmaktadır. Performans tazminatları yalnızca 1 sene için geçerlidir. Ertesi sene için belirlenecek tazminatlar, yeni yapılacak performans değerlendirme sonucunda elde edilecek sonuçlarla belirlenmektedir. Yetkililer, uygulamanın genel verimliliği artacağı ve başarılı personelin motive edileceği, olumsuz yönleriyle ilgili yorumun ise henüz erken olduğunu belirtmişlerdir. T.C. Merkez Bankası'nın P.D.Ü. sistemiyle kamuda ilk oluşturması, sonuçları itibariyle oldukça önem taşımaktadır.

P.D.Ü. uygulamasının, K.İ.T.'de verimlilik ve etkinlikle ilgili ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik hedeflere ulaşılmasında önemli olduğu fakat, K.İ.T. mevcut sorunları tek başına çözebilecek bir yöntem olmadığı açıktır. Çünkü, K.İ.T.'de kriz ile birlikte iyice ortaya çıkmıştır ki; sorunlar daha büyüktür. Bu nedenle sorunların çözümüne yönelik düzenlemelerin de, daha geniş kapsamlı olması şarttır. Ülkemizde K.İ.T uygulanması düşünülen P.D.Ü. sistemi ele alınırken temelde göz önünde tutulması gereken önemli birkaç nokta vardır.

1- Verimliliğin artırılmasında, yalnızca çalışanların verimliliğinin artırılması değil, verimliliği etkileyen diğer faktörlerinde dikkate alınması gerekmektedir. Buna yönelik öncelikli olarak kullanılan teknolojinin yenilenmesi ve çağa ayak uydurmasının sağlanması, kamu yöneticilerinin, tıpkı özel sektör yöneticileri gibi girişimci ruhlarının harekete geçirecek düzenlemelerinin yapılması ve çalışanlarının ücret dışında çalışma koşullarının düzeltilmesi önem taşımaktadır.

2- "K.İ.T.'de mevcut Liyakat sistemiyle özellikle değerlendirmelerin gizlilik içinde yapılmasının, yöneticilerin personel üzerinde egemenlik kurmasına yol açabilecek bir silah niteliğine dönüşmesi, değerlendirme sürecine personelin katılmamasının yarattığı sonuçlara karşı güvensizlik gibi bazı problemler mevcuttur"(Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1988: 183). Bu çerçevede kapsam itibariyle bezerlik gösteren Performans Değerlendirme uygulamasında benzer sorunların oluşmaması için gereken düzenlemelerin yapılması gerekli görülmektedir.

3- Kamusal hizmetlerin en temel özelliği "piyasaya bırakıldıklarında sağladıkları faydanın tümünün ya da önemli bir kısmının satılamamasıdır.



Başka deyişle, bu hizmetlerin pek çoğunda faydanın önemli bir kısmı Pazarlanamadığından, sadece ödeyenin kullanımına sunulamaz”dır (Bulutoğlu, 1981: 53). Bu anlamda kamu hizmetlerinin bazılarında bölünmezlik ve fiyatlandırılmazlık sorunu vardır. Yani; Marjinal maliyet = Marjinal getiri hesaplanamaz. Özellikle eğitim ve sağlık hizmetlerinde, fayda uzun dönemde ortaya çıkar ve bu nedenle bu hizmetleri veren kurumlarda çalışanların performanslarını değerlendirmek kısa dönemde mümkün değildir. Bu nedenle söz konusu uygulamanın, kamusal mal ve hizmetlerinin özelliklerine bağlı olarak düzenlenmesi gerekli görülmektedir.

4- Bunların ötesinde K.İ.T.’de ortaya çıkan İstihdam ve verimlilikle ilgili sorunların çözümünde yalnızca çalışanlarla ilgili düzenlemelerin yeterli olmadığı açıktır. Özellikle gelir ve maliye politikalarının birlikte alınarak bu konuda yeni politikalar gündeme gelmesi büyük bir ihtiyaçtır. Çünkü, kamu finansmanı ve kamu borçlarını düzenlemeden, K.İ.T.’lerin bu sorunlarını tek başına çözmesi mümkün değildir.

Görüldüğü gibi K.İ.T.’de yaşanan sorunlarla ilgili olarak, geniş kapsamlı politikalar gündeme gelmesi ve bunlara paralel uygulamaların birbirlerini tamamlayan bir bütünü oluşturması, çözüme yönelik sonuçların elde edilmelerine olanak sağlayacaktır.

### KAYNAKLAR

- Artan, S. (1997), Ücret Yönetimi, Human Resources.
- Bulutoğlu, K. (1981), Kamu Ekonomisine Giriş, 3. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1988), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Fındıkçı, İ. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, II. Baskı, Alfa Basım, İstanbul.
- Flannery, P.T., Hoprichter, A.D., Platten, E.P. (1996), People, Performance and Pay, The Free Press, USA.
- Kaynak, T. ve diğerleri (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Murphy, K.P., Cleveland, J.N. (1995), Understanding Performance Appraisal, Sage Pub.
- Robbins, S. (1995), Organizational Behavior, Cth. Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Rock, M.L., Burger L.A. (1991), The Compensation Handbook, 3rd. Edition, MC Graw Hill.
- Storey, S.S., Sisson, K. (1993), Managing Human Resources and Industrial Realities, Open University Press, USA.
- [http://www.tesev.org.tr/projeler/kamu\\_personel\\_metin\\_giris\\_p.h.b](http://www.tesev.org.tr/projeler/kamu_personel_metin_giris_p.h.b).
- “Milletvekilllerinden usulsüz kredi için telefonlar yağıyor” Hürriyet, 1 Kasım 2001.