

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

KAMUDA PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE EŞİT İŞE EŞİT
ÜCRET UYGULAMALARI; BAZI KAMU KURUMLARI
ÜZERİNDEN ANALİZ

Ünal DEMİR
1130225014

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Osman Kürşat ACAR

ISPARTA – 2019



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Ünal DEMİR	
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı	
Tez Başlığı	Performansa Dayalı Ücret Sistemleri ve Kamuda Eşit İşe Eşit Üret Uygulamasının Araştırılması	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	Kamuda Performansa Dayalı Ücret ve Eşit İşe Eşit Ücret Uygulamaları; Bazı Kamu Kurumları Üzerinden Analiz	
<p>Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz <u>08/02/2019</u> tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU²</p> <p>ile aşağıdaki kararı almıştır.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.</p>		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Osman Kürşat ACAR / SDÜ	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK / SDÜ	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Ercan KÜÇÜKEŞMEN / IUBÜ	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

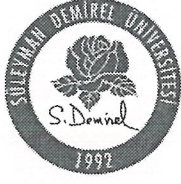
¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Kamuda Performansa Dayalı Ücret ve Eşit İşe Eşit Ücret Uygulamaları; Bazı Kamu Kurumları Üzerinden Analiz**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Ünal DEMİR
08/02/2019

(DEMİR, Ünal, *Kamuda Performansa Dayalı Ücret Ve Eşit İşe Eşit Ücret Uygulamaları; Bazı Kamu Kurumları Üzerinden Analiz*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2019)

ÖZET

Türk kamu yönetim sisteminde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve personel sistemi sıklıkla tartışılan konulardandır. Kamu personel sisteminde işlevsellik bakımından aksaklıklar oluşması nedeniyle farklı hükümetler tarafından, kamu personel çalışma sistemi ve özlük hakları konusunda kamu personel sistemi yeniden düzenleme yapılan bir alan haline gelmiştir. Bu düzenlemeler bazen torba kanunla bazen de KHK'ler ile yapılmıştır. Bu değişikliklerden birisi son zamanlarda 666 sayılı KHK ve 375 sayılı KHK ile kamu çalışanlarının ücretlerinde maaş dengeleme düzenlemeleridir. Bu irili ufaklı yapılan değişimlerin kamu personel sistemini erozyona uğrattığı söylenebilir. Bu nedenle yeni ve köklü bir kamu personel sistemi oluşturulması gereklidir. Bu değişimin 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun köklü bir şekilde değişime uğraması ya da günümüz şartlarına cevap verebilen yapıda kurgulanmasıyla mümkündür.

Bu çalışmada, kamuda performansa dayalı ücret sistemleri ve eşit işe eşit ücret uygulaması üzerinde durulmuş olup, eşit ücret hakkının hukuki alt yapısı araştırılarak kamu personel sisteminde eşit işe eşit ücretin kamu kurumlarında nasıl uygulandığı ve ne gibi aksaklıklara yol açtığı üzerinde durulmuştur. Çalışmadan elde edilen sonuçlar ile performansa dayalı ücret sistemleri ve eşit işe eşit ücret uygulamasının kamu personel sistemini idare eden mevzuata katkı yapması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ücret, Maaş, Eşit İşe Eşit Ücret, Performansa Dayalı Ücret, Kamu Personel Sistemi,

(DEMİR, Ünal, *Performance-Based Wage and Equal Pay for Equal Work Applications in Public Sector; Analysis Through Some Public Institutions*, Master's Thesis, Isparta, 2019)

ABSTRACT

The Turkish public personnel system and the Civil Servants Law No. 657 are frequently discussed. Because of the disruptions in the functionality of the public sector, the public personnel working system and personal rights have become an area where the governments that have taken office have been reorganized by taking over from time to time. From time to time, by law, changes in public personnel systems have been changed by the law. With the Decree Law No. 666 and the Decree Law No. 375, salary balancing methods were applied in the wages of public employees. This large and small changes in the public personnel system is eroding. For these reasons, it is necessary to establish a new and deep-rooted public personnel system. A new law can be created to respond to today's conditions by means of a radical change of the Civil Servants Law No. 657 or the related personnel law.

In the study, performance based wage systems in public and equal pay for equal work application are emphasized. In addition, the legal infrastructure of the right of equal pay has been investigated. It is discussed how the equal pay for equal work within the public personnel system is applied in public institutions and what are the causes of disruptions. In this study, it is tried to contribute to performance based wage systems and equal pay to equal work application, as well as to the legislation governing the public personnel system.

Keywords: Wage, Pay, Salary, Equal Pay for Equal Work, Performance-Based Wage, Public Personnel System.

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	x
TABLolar	xi
ŞEKİLLER	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÜCRET YÖNETİMİ

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.1. İNSAN KAYNAKLARINDA ÜCRET KAVRAMI.....	5
1.1.1. Ücret Yönetimi ve Önemi	6
1.1.2. İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi.....	6
1.2. ÜCRET SİSTEMLERİ.....	7
1.2.1. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri	9
1.2.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri	9
1.2.2.1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri	10
1.2.2.1.1. Temel Zaman Ücret Sistemi.....	11
1.2.2.1.2. Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret Sistemi.....	12
1.2.2.1.3. Değişken Günlük Ücret Sistemi.....	13
1.2.2.2. Üretilen İş Miktarına Göre Ücret Sistemleri.....	14
1.2.2.2.1. Parça Başı Ücret Sistemi	14
1.2.2.2.2. Götürü Ücret Sistemi.....	17
1.2.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	18
1.2.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	20
1.2.3.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemleri	27
1.2.3.3. İşletme Performansına Dayalı Ücret Sistemleri.....	30
1.2.4. Bireye Dayalı Ücret Sistemleri	34
1.2.4.1. Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri	35

1.2.4.2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri	37
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

KAMUDA PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ VE PERFORMANS YÖNETİMİ

2. KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE YÖNETİM SİSTEMİ	39
2.1. KAMUDA PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	42
2.1.1. Kamuda Verimlilik Ölçümü	46
2.1.1.1. Benzer Kurumların Verimlilik Göstergeleriyle Karşılaştırma	46
2.1.1.2. Kurum İçinde Birimler Arası Verimlilik Karşılaştırması	46
2.1.2. Kamuda Yeterlilik Ölçümü	46
2.1.3. Kamuda Etkinlik Ölçümü	47
2.2. KAMUDA PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ.....	47
2.2.1. Kamuda Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Oluşturulma Süreci ve Oluşturulurken Göz Önünde Tutulması Gereken Kriterler	48
2.2.1.1. Birim İçerisinde Çalışma Barışının Korunması	49
2.2.1.2. Ceza Yerine Teşvik Edici Uygulamaların Artırılması	50
2.2.1.3. Saydamlık	50
2.2.1.4. Kurum Yapısına Göre Objektif Kriterlere Öncelik Vermek	51
2.2.1.5. Ücret Etkisini Asgari Seviyede Tutmak	52
2.2.1.6. Bireysel Performansa Göre Ödüllendirme	53
2.2.1.7. Kurum Hedefleri İle Personel Hedeflerinin Bağdaştırılması	53
2.2.2. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Hukuksal Açıdan Değerlendirilmesi ...	54
2.2.2.1. Performans Yönetim Süreci ve Ücretlendirme	55
2.2.2.2. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu	57
2.2.2.3. 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu	57
2.2.2.4. 399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname	58
2.2.2.5. Türk Kamu Kesiminde Performans Dayalı Ücret Sisteminin Tarihsel Gelişimi	59
2.3. OECD ÜLKELERİ KAMU KESİMİNDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ.....	60
2.3.1. Amerika Birleşik Devletleri Kamu Kesimi Uygulaması	60
2.3.2. Almanya Kamu Kesimi Uygulaması	61

2.3.3. İngiltere Kamu Kesimi Uygulaması.....	62
2.3.4. İspanya Kamu Kesimi Uygulaması.....	62
2.3.5. Fransa Kamu Kesimi Uygulaması	63
2.3.6. Japonya Kamu Kesimi Uygulaması	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EŞİT İŞE EŞİT ÜCRET SİSTEMİ

3. EŞİT İŞ İÇİN EŞİT ÜCRET.....	65
3.1. EŞİT ÜCRET KAVRAMI VE İŞ BAKIMINDAN EŞİTLİK.....	65
3.1.1. Eşit, Benzer ve Eşit Değerdeki İşin Anlamı.....	66
3.1.2. Eşit İş İçin Eşit Ücret Kavramı	68
3.2. EŞİTLİK VE ADALET KAVRAMI.....	69
3.3. SOSYAL VE HUKUKSAL ALANDA EŞİTLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ	71
3.4. EŞİT ÜCRET HAKKI.....	74
3.4.1. Eşit Ücret Hakkına Genel Bir Bakış	74
3.4.2. Eşit Ücret Hakkının Hukuki Dayanağı Başlıca İlkeleri.....	75
3.4.2.1. Sosyal Devlet İlkesi	75
3.4.2.2. Anayasaya Göre Eşitlik İlkesi.....	77
3.4.2.3. Sözleşme Özgürlüğü İlkesi	78
3.4.2.4. İş Kanuna Göre Eşit Davranma İlkesi.....	79
3.4.2.5. Eşit Ücret İlkesi.....	80
3.5. ULUSLARARASI HUKUKTA EŞİT ÜCRET İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER.....	81
3.5.1. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi	81
3.5.2. Ekonomik, Sosyal Ve Kültürel Haklar Sözleşmesi.....	82
3.5.3. Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi	83
3.5.4. Avrupa Sosyal Şartı (Gözden Geçirilmiş).....	83
3.5.5. Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme.....	84
3.5.6. Uluslararası Çalışma Örgütü(Ilo) Sözleşmeleri	84
3.6. ULUSAL HUKUKTA EŞİT ÜCRET İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER.....	85
3.6.1. Anayasal Bakımdan	85
3.6.2. Kanunlar Bakımından	86

3.6.2.1. İş Kanunu	87
3.6.2.2. Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu.....	88
3.6.3 Yönetmelikler Bakımından	89
3.6.3.1. Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı İnsan Kaynakları Yönetmeliği.....	89
3.6.3.2. Asgari Ücret Yönetmeliği	89

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK KAMU SİSTEMİNDE EŞİT İŞE EŞİT ÜCRET ve PERFORMANSA DAYALI ÜCRET UYGULAMASI

4. KAMUDA PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE EŞİT İŞE EŞİT ÜCRET UYGULAMASI.....	91
4.1. ÇALIŞMANIN AMACI ve YÖNTEMİ	91
4.1.1. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi	92
4.1.2. Çalışmanın Yöntemi.....	92
4.1.3. Çalışmanın Hipotezleri.....	92
4.2.TÜRK KAMU PERSONEL SİSTEMİNE GENEL BİR BAKIŞ	93
4.3. TÜRK KAMU SİSTEMİNDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET UYGULAMALARI.....	94
4.3.1. Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel Çalıştırılma Uygulaması	95
4.3.1.1. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı	96
4.3.1.2. KİT’lerde Sözleşmeli Personel Uygulaması.....	96
4.3.1.3. Posta ve Telgraf Teşkilatı A. Ş. Performansa Dayalı Ücretlendirme	98
4.3.2. Bazı Bakanlıklarda Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	100
4.3.2.1. Sağlık Bakanlığına Bağlı Kurumlarda Döner Sermayeye Göre Yapılan Ek Ödeme Sistemi	100
4.3.2.2. Tarım ve Orman Bakanlığı Bünyesinde Üretim Teşvik Primi	102
4.3.2.3. Milli Eğitim Bakanlığı	102
4.4. KAMUDA EŞİT İŞE EŞİT ÜCRET UYGULAMASININ 666 SAYILI KHK ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ	103
4.5. 666 SAYILI KHK’NİN BAZI KAMU KURUMLARINDA UYGULANMASINA YÖNELİK ÖRNEKLER	110
4.5.1. Tarım ve Orman Bakanlığı.....	110
4.5.2. Sağlık Bakanlığı	113
4.5.3. Ticaret Bakanlığı.....	116

4.5.4. Aile, Çalışma Ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı.....	120
4.5.5. İçişler Bakanlığı	125
4.5.6. Hazine ve Maliye Bakanlığı.....	128
4.5.7. Kamu Kurumlarındaki Uzman Kadrolar Üzerinden Değerlendirme	133
4.5.7.1. Uzman Yardımcısı Maaş Hesaplamaları.....	137
4.5.7.2. 2018 Yılı Uzman Kadroların Maaş Karşılaştırması.....	140
4.5.7.3. Bakanlık Uzmanı ve Gelir Uzmanı Maaş Karşılaştırması	141
4.6. KAMUDA PERFORMANSA DAYALI ÜCRET ve EŞİT İŞE EŞİT ÜCRET SİSTEMİ PARADOKSU.....	144
4.6.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemi	144
4.6.1.1. Performansa Dayalı Ücret Kavramı	145
4.6.1.2. Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücretlendirme	145
4.6.1.3. Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Tarafları.....	146
4.6.1.4. Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Uygulamasında Karşılaşılabilecek Olumsuzluklar	148
4.6.2. Eşit İşe Eşit Ücret Sistemi.....	150
4.6.3. İki Sistem Arasındaki Paradoks	152
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	155
KAYNAKÇA	159
ÖZGEÇMİŞ.....	169

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
A.Ş.	: Anonim Şirketi
BM	: Birleşmiş Milletler
DPB	: Devlet Personel Başkanlığı
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
GK	: Gümrük Kanunu
ILO	: International Labour Organization
İK	: İş Kanunu
KHK	: Kanun Hükümünde Kararname
KİT	: Kamu İktisadi Teşekkülü
MD	: Madde
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
PTT	: Posta ve Telgraf Teşkilatı
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
TİGEM	: Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü
Uzm.	: Uzman
Uzman Yrd.	: Uzman Yardımcısı
Vd.	: Ve Diğerleri

TABLÖLAR

TABLO 1: Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi Açısından Önem Taşıyan Kurumsal Çerçeve	21
TABLO 2: Ağırlıklı İş Puanı Hesaplama Tablosu	26
TABLO 3: İş Sonucu Puanı Tespit Tablosu	27
TABLO 4: Vekâleten Şube Müdürlüğü Yürütülmesi	105
TABLO 5: Tarım ve Orman Bakanlığı'nın Mühendis Kadrosu	111
TABLO 6: 15 Şubat 2014 -14 Şubat 2015 Döneminde İlgiliye Yapılacak Ödemeler	112
TABLO 7: Sağlık Bakanlığı 209 Sayılı Kanun Kapsamında Hemşire Kadrosu Maaş Dengelemesi	115
TABLO 8: Sağlık Bakanlığı 2547 Sayılı Kanun Kapsamında Hemşire Kadrosu.....	116
TABLO 9: Gümrük Taşra Teşkilatı Bazı Kadroların Fazla Mesai Ücretleri.....	118
TABLO 10: Gümrük Teşkilatı Ek 5000 Gösterge Rakamına Göre Hesaplamalar	120
TABLO 11: 3146 Sayılı Kanun Kapsamında Çalışan Hizmetli Kadrosu İçin Fark Hesaplaması	121
TABLO 12: 3146 Sayılı Kanun Kapsamında Çalışan Hizmetli Kadrosu İçin Maaş Dengelemesi.....	122
TABLO 13: 5502 Sayılı Kanun Kapsamında Çalışan Memur Kadrosu İçin Fark Hesaplaması	123
TABLO 14: 5502 Sayılı Kanun Kapsamında Çalışan Memur Kadrosu İçin Maaş Dengelemesi.....	124
TABLO 15: Kaymakam Kadrosu Ek Ödeme Hesaplaması	126
TABLO 16: Kaymakam Kadrosunun Ek Ödeme İle Maaş Dengelemesi.....	127
TABLO 17: 15.01.2012 Öncesi Mevzuata Göre Yıllar Bazında İç Denetçi Maaşı.....	130
TABLO 18: 15.01.2012 Sonrası Mevzuata Göre Yıllar Bazında İç Denetçi Maaşı.....	131
TABLO 19: Eski ve Yeni Mevzuata Göre Yıllar Bazında İç Denetçi Maaş Karşılaştırması.....	132
TABLO 20: Kariyer Uzmanlarının Yıllar İtibariyle Sayısal Dağılım Tablosu.....	134
TABLO 21: Ek 10'uncu Maddenin Birinci Fıkrasının (c) Bendi Kapsamında Yer Alan Personelin Ücret Ve Tazminat Gösterge Cetveli (III Sayılı Cetvel).....	136
TABLO 22: Maliye Uzman Yardımcısı 666 Sayılı Khk'ye Göre Maaş Hesaplaması	137
TABLO 23: Maliye Uzman Yardımcısı Yıllara Göre Maaş Hesaplaması.....	138
TABLO 24: Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı Yıllara Göre Maaş Hesaplaması	138
TABLO 25: Maliye ve Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı Yıllara Göre Maaş Karşılaştırmaları	139
TABLO 26: 657 Sayılı DMK 152'nci Maddesinin (ğ) Bendinde Yer Alan Uzman Kadrolar İle Mali Hizmetler Uzmanı Kadrolarında Yer Alan Uzmanların Kademe/Derece Bakımından 2018 Yılı Birinci Dönem Maaş Karşılaştırmaları	140
TABLO 27: Bakanlık Uzmanı ve Gelir Uzmanı Maaş Karşılaştırması.....	142
TABLO 28: Farklı Uzman Kadro Maaş Karşılaştırması	143
TABLO 29: Kamuda Eşit İşe Eşit Ücret ve Performansa Dayalı Ücret Paradoksu.....	152
TABLO 30: Temel Maaş Esaslı Performansa Dayalı Ücret Sistemi	158

ŞEKİLLER

ŞEKİL 1: Temel Özellikleri ve Hedeflerine Göre Ücret Sistemlerinin Gruplandırılması	8
ŞEKİL 2: İşgörenin Ücreti İle Çalışılan Zaman Arasındaki İlişki.....	11
ŞEKİL 3: Anı Akort	15
ŞEKİL 4: Garantili Akort Ücret.....	16
ŞEKİL 5: Bireysel Performans Değerlendirme Boyutları	26



ÖNSÖZ

Çalışma hayatına ilk olarak 2007 yılında Erciyes Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun olduktan sonra Isparta'da özel bir firmada muhasebeci olarak başladım, oradan ayrılıp askerliğimi yaptıktan sonra 2009 yılında yine Isparta'da Metro Mühendislik firmasında muhasebeci olarak çalışma hayatıma devam ettim. İşimi severek yapıyor ve aynı zamanda da özel sektörün ne derece zorluklar barındırdığını tecrübe ediyordum. 10 ay gibi kısa bir çalışmadan sonra 2010 yılında Gümrük Muhafaza Memuru olarak Cilvegözü Gümrük Müdürlüğü'nde çalışmaya başladım. Kurum içerisinde farklı görevlerde çalışmalar yürütüp, kamuda çalışmanın sanıldığı kadar kolay olmadığını, iş hayatının zorluklarını, ekip olmanın olumlu yönlerini, farklı insan yapılarını, insan hayatının ne kadar önemli ve bir o kadar da önemsiz olduğunu, yetmiş personelin ne kadar değerli olduğunu tecrübe etmiş bulunmaktayım. 3 yıl Cilvegözü Gümrük Kapısı'nda görev yaptıktan sonra 2013 yılında kurum içi nakil ile Isparta Gümrük Müdürlüğü bünyesinde çalışmaya başladım. Isparta Gümrük Müdürlüğü'nde farklı servis ve birimlerde görevler ifa ettim ve halen çalışmaya devam etmekteyim.

Hem özel sektör hem de kamu kesiminde çalışmış biri olarak kendini geliştirmiş bir bireye bütün çalışma alanlarında zaruri ihtiyaç bulunmaktadır. İş hayatında görev ifa eden bütün çalışanların öncelikli beklentisi ücrettir. Hepimiz öncelikli olarak para kazanmak için çalışıyoruz. Uzun yıllar özel ve kamu kesiminde çalışmamın verdiği tecrübe ile çalışmada kamu kesiminde uygulanan performansa dayalı ve eşit işe eşit ücret sistemleri üzerinde durulacak ve daha adil bir ücret sistemi oluşturulması için kamu personeli özlük hakları konusunda mevzuata katkı yapmaya çalışılacaktır.

Çalışma sürecinde bana rehberlik eden danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Osman Kürşat ACAR'a, özgün bir çalışmanın ortaya çıkmasında fikir veren ve katkı sağlayan değerli insan Isparta Defterdarlığı Muhasebe Müdürü Suzan AÇIKGÖZ'e, çalışmayı yazmamda destek olan Isparta Gümrük Müdürlüğü çalışanı arkadaşlarıma ve çalışmayı yazmamda teknik desteğini esirgemeyen değerli insan Beytullah USLU'ya teşekkür ediyorum. Ayrıca çalışmam süresince maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen biricik oğlum Emirhan ve eşim Şevkiye DEMİR'e, bana gösterdikleri inanç ve güven duygularıyla başarıya inancımı güçlendiren ailem ve kadim dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Şubat 2019
Ünal DEMİR

GİRİŞ

Çalışma hayatında yapılan iş ve hizmetin karşılığı olan ücret, kamu kurumlarında da en önemli ödeme aracı olarak kullanılmaktadır. Zaman içerisinde özel kesimde olduğu gibi kamu kesiminde de ücret dağılımı konusunda tereddütler ve anlaşmazlıklar meydana gelmiştir. Bu sebepten dolayı özel sektör olsun kamu sektörü olsun kurum ve kuruluşlarda farklı ücret sistemleri gözlemlenebilmektedir. Farklı ücret ödemeleri zaman zaman çalışma hayatında iş veya hizmeti yerine getiren personel arasında adaletsizlik duygusunun yer etmesine sebebiyet verebilmektedir. İdareciler bu rahatsızlığı çözmek için bugüne kadar bir dizi yöntem ve metotlar denemişlerdir. Bu metot ve yöntemlerden birisi adil bir ücret sistemi oluşturulması amacıyla “ürettiğin kadar ücret alacaksın” anlayışı hakim olmaya başlamıştır. Bu bağlamda eşit işe eşit ücret kavramı çalışma hayatımızda gündem haline gelmiş ve bu yaklaşım kamu kurumlarımızda da hissedilmeye başlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünün ücret yönetimi başlığı altında ücret kavramı ve insan kaynaklarında ücret, ücret sistemleri ve performansa dayalı ücret sistemlerinden bahsederken şekil ve tablolar halinde konunun esası anlatılmaya çalışılmaktadır. Ücret sistemleri işgücü piyasasına, işe, performansa ve bireye dayalı ücret sistemleri olmak üzere dört ana başlık altında anlatılmaktadır. Ağırlıklı olarak konumuzun özünü oluşturan performansa dayalı ücret sistemlerine detaylı olarak yer verilmekte, bireysel, grup ve işletme performansına dayalı ücret sistemleri anlam ve uygulama bakımından ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi uygulanırken dikkat edilmesi gereken kriterler üzerinde durulmuş ve hangi hallerde başarıya ulaşılabileceği anlatılmıştır. Sistemin olumlu ve olumsuz yönlerine değinilerek, bu sistemde performans eşittir parasal karşılık gerçeği esas alınarak bireysel, grup ve işletme performans değerlendirmeleri üzerinde durulmuştur. Kurumlarda gerçekleştirilen performans değerlendirmeleri neticesinde, çalışanın gerçekleştirdiği performans karşılığında ne kadar ücret alacağını tutarlılığı üzerinde durulmuştur. Bireye dayalı ücret sistemleri bilgiye, beceriye ve yetkinliğe dayalı ücret sistemlerine değinilirken olumlu ve olumsuz yönlerinden bahsedilerek, çalışanın sahip olduğu kişisel beceriler üzerinde durulmuştur. Bu kişisel beceri ve yetkinliklere sahip bir personelin işletme veya kuruma ne gibi katkılarının olacağı ile birlikte diğer çalışanlar üzerinde nasıl bir etkisi olacağı tartışılmıştır. Bu sistemlerde genellikle birey kendini geliştirmiş

bulunmaktadır. İşletme kendi gelişimi için bu yetkinlik ve beceriye sahip personelden faydalanma yoluna gitmektedir. İşletmelerde yetkinlikler bakımından ne gibi bir yol izleneceği ve hangi ücret tarifesiyle çalışacağı önceden belirlenmesi gerekmektedir. Yetkinlikler için ödenecek ücret düzeyleri, piyasa ücret araştırmaları yoluyla belirlenebileceği gibi, yetkinliğin işletme için taşıdığı öneme göre stratejik tahmin yoluyla da belirlenebilmektedir. Çalışmada bireyin işletmeye yapmış olduğu katkı doğrultusunda ücret belirlemesi yapılabileceğine değinilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kamu kurumlarında performans yönetimi ve performansa dayalı ücret sistemlerinden bahsedilmektedir. İlk kısımda Kamuda Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin tarihsel gelişimi hakkında genel bir bilgi verilmiş olup, ikinci alt başlıkta kamuda performans ölçümü ile ilgili olarak kamuda verimlilik, yeterlilik ve etkinlik ölçümü üzerine değerlendirmeler yapılmıştır. Kamuda çok yönlü bir hizmet faktörünün olmasından kaynaklı olarak kamu kurumlarında performans ölçümünün sağlanması güçlük oluşturduğu ve her kurumun kendi performans ölçüm tekniklerini oluşturması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, eşit işe eşit ücret ve Türk kamu kurumlarında eşit işe eşit ücret uygulamalarından bahsedilmiştir. Bölümün ilk sayfalarında eşitlik ve adalet kavramlarından bahsedilmiş, daha sonra eşit ücret hakkından ve eşit ücret hakkının ilkelerinden bahsedilmektedir. Eşit ücret hakkının dayandığı hukuki gerekçelerden bahsedilerek ulusal ve uluslararası düzenlemelere yer verilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde, ilk üç bölümde yapılan mevzuat araştırma ve incelemeleri neticesinde Türk kamu kurumlarında eşit işe eşit ücretin uygulamaları örnek ve oluşturulan tablolarla izah edilmeye çalışılmıştır. 666 sayılı KHK ile eşit işe eşit ücret kapsamında yeniden düzenlenen ek ödemelerin kurumlardaki ücret dengesini nasıl sağladığı hakkında altı bakanlık baz alınarak örnekler oluşturulmuş ve bunun dışında kurumlarda çalışan uzman kadrolar üzerinden bir değerlendirme yapılmak suretiyle çalışmanın amacı anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın amacı kamu kurumlarında eşit işe eşit ücret uygulamasının hangi aşamada uygulandığı ve adil ücret olgusunun nasıl yerleştirildiğinin araştırılmasıdır. Kamu kurumlarında eş değer kadroların nasıl bir ücret skalasıyla yönetildiği kurumlar bazında incelenecektir. Kurumlarda ücret konusunda farklılıklar olup bu farklılığın eşit işe eşit ücret uygulamasında nasıl bir konum edindiği ve işlevselliğinin hangi boyutlarda olduğuna bakılmıştır. Gerçekleştirilen çalışma ile Türk kamu kesiminde adil ücretin

nasıl oluşturulacağı veya nasıl olması gerektiği ile ücret dağılımı üzerinden kurum çalışanları arasında ücret konusundaki rahatsızlıkların giderilmesine katkı sağlanmaya çalışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET YÖNETİMİ

Bu bölümde ücret kavramı ve insan kaynaklarında ücret, ücret sistemleri ve performansa dayalı ücret sistemlerinden bahsederken şekil ve tablolar halinde konunun esası anlatılmaya çalışılmaktadır. Ücret sistemleri işgücü piyasasına, işe, performansa ve bireye dayalı ücret sistemleri olmak üzere dört ana başlık altında anlatılmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemlerine detaylı olarak yer verilmektedir. Performansa dayalı ücret sistemlerinden bahsederken bireysel, grup ve işletme performansına dayalı ücret sistemleri anlam ve uygulama bakımından ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır (4857 sayılı Kanun/Md.32). Ücret sistemleri, işgörene yaptığı işin karşılığı olan ücretin ödeme yöntemini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. Ücret oluşumunun gerçekleşmesi ile ücretin ödenme biçimini ifade eden ücret sistemlerini, birbirinden bağımsız ancak birbirini tamamlayan iki parça olarak kabul edebilmemiz mümkündür. Bazen her iki parça iç içe geçebilir, bazen ise birbirinden bağımsız olabilir (Kaynak vd. 2000:302-303). “Her iş; bir birey, bir emek sahibi insan yani bir işçi eliyle yapılır. İşçi yaptığı iş ne olursa olsun, işletmeye yani işverene tahsis ettiği emeğinin karşılığını talep eder ve alır. Bu karşılık ücret olarak tanımlanmakta olup zira ücret emeğin bedeli ve fiyatıdır” (Miraboğlu, 1963:46). Ücret belirlenmesi somut varlıklar veya cansız metallerin fiyatlarının tespiti kadar kolay değildir. Çünkü bir defa muhtelif sektör ve sahalarda aynı kademede emeğin bedeli ve karşılığı farklıdır. Mesela tekstil sanayii ile inşaat işinde aynı kademede olan işçilerin ücretleri eşit olamaz. Her işin muhtelif kademe ve dereceleri olmakla birlikte vasıfları vardır. Bu kademeler ve vasıflar her işletmede farklı statüde görülebilmektedir. Ücret yönetimini bir birinden bağımsız kişi veya toplulukları aynı notada birleşmeleri olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, kurumun ekonomik şartları doğrultusunda iş yürütücününün tatmin ve moralini artırıcı faaliyetlerle verimli ve kaliteli üretimi sağlayacak en uygun seviye hedeflenmektedir (Akalp 2003).

Ücret yönetiminde izlenmesi gereken ilkeler Sabuncuoğlu tarafından şu şekilde

sıralanmıştır. *Eşitlik İlkesi*; Çoğunlukla kabul edilen “eşit işe eşit ücret” ödenmesi ilkesinden bahsedilmektedir. Yerine getirilen işin önem derecesi, güçlük ve işgörene yüklediği sorumluluk gibi kriterler baz alınarak yapılan ödemeler arasında bir denge oluşturulması amaçlanmaktadır. *Dengeli Ücret İlkesi*; Ödemesi gerçekleştirilen ücretin çalışanın yaşam şartlarını karşılayacak kadar yüksek, diğer taraftan da işletmenin ekonomik şartlarını zorlamayacak kadar da uygun seviyede olması gerekmektedir. *Cari Ücrete Uygunluk İlkesi*; Çalışana ödenen ücret aynı veya benzer işler için piyasada ödenen ücretle aynı seviyede olması gerekir. Aksi olması halinde, işgörende moral bozukluğu, iş tatminsizliği ve daha yüksek ücret veren işletmeye geçme isteği gibi olumsuzluklar oluşabilecektir. *Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi*; Normal şartlarda işgören hali hazırda çalıştığı konumundan daha üst bir konuma terfi etmesi durumunda yeni konumunda eski konumundan daha yüksek bir ücret alması gerekir. Terfi olan personelin maaşında ücret artışı gerçekleşmezse ücret teşvik edici etkisini kaybeder. *Bütünlük İlkesi*; İşletmelerde sınıf ayrımı yapılmaksızın yani beyaz ve mavi yakalılar diye ayırım olmaksızın tüm çalışanları kapsayan bir ücret politikası benimsenmelidir. *Nesnellik İlkesi*; İşletmede kişiye veya şahsa göre bir ücret belirlenmemesi yani yakınlık ve farklı nedenlerle adam kayırma olmaksızın her çalışanın hak ettiği ölçüde objektif bir ücret ödenmelidir. *Açıklık İlkesi*; oluşturulan ücret sistemi işletmede çalışan tüm işgörenlerin kolaylıkla anlayabileceği şeffaflıkta olması gerekir. Bu doğrultuda tüm çalışanların işe girdiği günden itibaren detaylı bilgi aktarımı yapılması gerekir. Her ay işgörenlerin maaş bordrolarının şeffaflıkla kendileriyle paylaşılması anlaşılır bir nitelik kazanacaktır (Sabuncuoğlu, 2011:244).

1.1. İNSAN KAYNAKLARINDA ÜCRET KAVRAMI

İnsan kaynaklarının en kritik konularından bir tanesi ücret yönetimidir. Çünkü ücret; çalışanın geçim kaynağı, işverenin maliyeti, devletin de en önemli vergi kaynağı rolündedir. Ücret, işe başlamadan önce işveren ile işçi arasındaki görüşmelerde en önce konuşulan hususlardandır. Aynı zamanda sendikalar ile gerek özel sektör temsilcileri gerekse devlet yetkilileri arasında toplu görüşmeler yapıldığı zaman ilk olarak konuşulan ve dikkat edilen hususların başında ücret gelmektedir. Ücret yönetimi, bir işletmenin İnsan Kaynakları Yönetim sistemi ile ilişkili olan alt sistemdir (Acar, 2010:2).

Bir firmanın çalışmaları boyunca, bir taraftan kar elde ederek, devamlılığını sağlaması gibi hedeflerini gerçekleştirmesi gerekirken bir taraftan da kişisel hedefler de bahse konu olmaktadır. Bireysel amaçlar ve hedeflerin başında işgörenin firmaya sağladığı katkı karşılığında alacağı ücret gelmektedir (Şahin 2010:138).

1.1.1. Ücret Yönetimi ve Önemi

Ücret, ürün veya hizmet üretime direkt veya en direkt şekilde katkı yapan zihinsel ve/veya bedensel olarak verilen emeğin karşılığında yapılan nakdi ödemedir (Hendrix, 2014:4). Ücretler bir taraftan işgörenler için yaşam seviyesini belirleyen bir unsur olurken, diğer taraftan sektörün veya sanayinin gelişmesine etki eden bir maliyet unsuru olması ve diğer bir taraftan da milli gelirin gelir grupları arasındaki dağılımını göstererek sosyal adaletin oluşma oranını anlatan çok yönlü bir veri olarak arz edilebilir. Ücret, çalışanların çalışma hayatında işlerine karşı duydukları olumlu veya olumsuz tutuma etki eden önemli faktörlerden biridir. Çünkü çaba ile elde edilen ücret bireyi güdüler, yönlendirir. Bu anlamıyla da çaba karşılığı bireyin elde ettiği yaşam standartlarının O'nun çabalarını yönlendireceği ve tatmin ya da tatminsizliğine neden olacağı söylenebilir (Özkalp 2014).

Ücret kavramı çeşitli kesimlerce farklı şekillerde ele alınıp değerlendirilebilmektedir. Kısacası, insanların çabalarını belirleyen ve yaşam standartlarını belirleyen bir faktör olarak tanımlanan ücretin sosyal ve ekonomik bir yönü vardır. Ücretin çalışan için ne olduğu ve işveren için ne anlama geldiği arasında bir fark vardır. Çalışanların kendi hayatlarını sürdürebilmeleri için bir araç olmasına rağmen, işvereni maliyetler için etkileyen bir değişkendir (Yenihan ve Cerev 2017:421).

1.1.2. İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi insan kaynakları yönetiminin diğer işlevsel faktörleri ile doğrudan bağlantılıdır. İşgörenin seçilmesinde, nitelikli ve kabiliyetli çalışanları işletmeye çekmede ve bu kişileri ikna etmede ücret önemli bir rol oynamaktadır. İşletme yöneticileri ve insan kaynakları yönetim departmanı idarecilerinin ücret faktörünü etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Çünkü çalışanların performanslarını sürekli artırabilmeleri, bireysel davranışların güçlendirilmesi ve buna bağlı olarak örgütsel davranışların güçlendirilmesi, sendikalarla işveren programının açıklanabilmesi insan kaynaklarında ücret yönetiminin etkin bir çalışmasına bağlıdır (Özkalp 2014).

1.2. ÜCRET SİSTEMLERİ

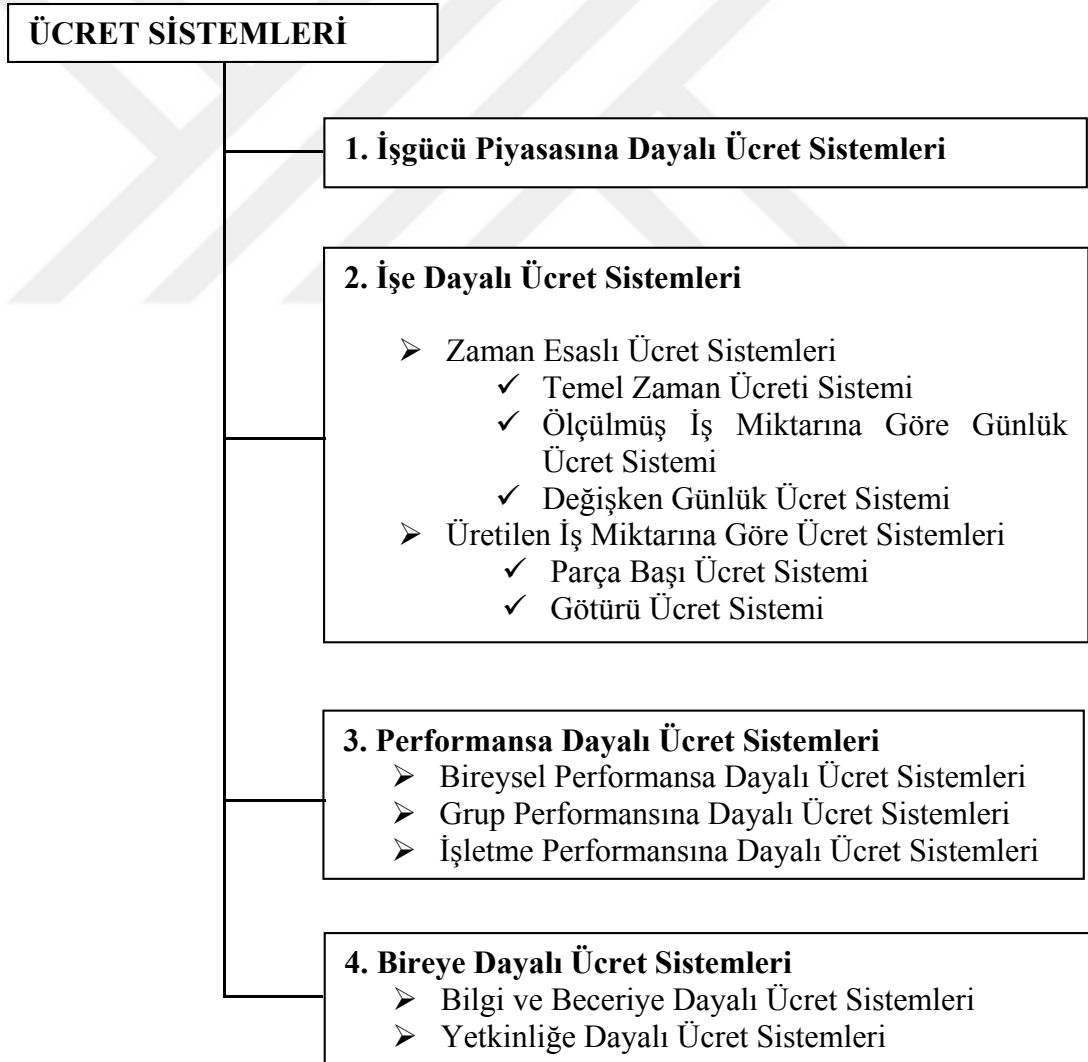
Ücretlendirme sistemlerinin ana hedefi, işletme içi oluşan maliyetler ile işletmenin karı arasındaki dengeyi sağlarken; işgörenlerin ücret bakımından tatmin edilmesiyle birlikte ürün verimlilik ve kalitesinin en uygun seviyeye çıkmasını sağlamaktır (Erkut, 2005:33). Dengeli ve uygulanabilir bir ücret sistemini oluşturabilmek için işletmenin ekonomik menfaati doğrultusunda bir ücret seviyesini yakalaması, işletme içerisinde karşılaştırılabilir işler bakımından ücret tutarlılığını sağlaması, işgörenlerin yetkinlik ve kabiliyetlerinin belirleyici nitelikte olması ve ücret sistemini uygulayanlar tarafından çok iyi anlaşılmış ve sayısal verilerle çözümlenebilir olması gerekmektedir (Sevimli, 2001).

Genel olarak ücret sistemleri, çalışanın becerilerini ve sahip olduğu vasıfları dikkate almaksızın yapılan işin ortaya konularak meydana getirilen rasyonelliği baz almaktadır. Geleneksel temel ücretlerin saptanmasında, işi yerine getiren işgörenden ziyade gerçekleştirilen iş dikkate alınmaktadır. Günümüzde çalışanlara verilen ücretlerin saptanmasından daha çok işi gerçekleştiren çalışanın vasıfları ve yetkinlikleri dikkate alınmaktadır. Geleneksel ücret sistemleri modern hayatta erozyona uğramış olsa da tamamen ortadan kalkmamış olup çalışma hayatındaki uygulama alanları daralmıştır. Ücret sistemlerinden bazıları giderek daha fazla önem kazanırken, bazıları etkinliklerini ve önemini yitirmektedir. Geçen zaman içerisinde işveren, ücret sistemlerinin işletmenin amaçlarına ulaşmasında yetersiz kaldığını anlamış, işgörenleri uyarıcı ve teşvik edici unsurların giderek kaybolduğunu görmüştür. İşletme yönetimi, oluşan yeni şartlara göre işletmenin etkinlik ve verimliliğini yükseltmek için denenmemiş yöntemler ve yeni arayışlara girebilecektir (Erdem, 2007:66).

Ücret sistemleri birçok kaynakta farklı gruplandırıldığı görülebilmektedir. Bazı kaynaklarda bireysel, bazı kaynaklarda örgütsel ve gruba yönelik geliştirilen ücret sistemleri göze çarpmaktadır. Yapılan işe dayalı olarak geliştirilen ücret sistemleri de göze çarpmaktadır. Ücret sistemlerinin temel özellikleri ve hedeflerini uygulama alanlarının belirlenmesi amacıyla ücret sistemlerinin sınıflandırılmasını anlatmak amacıyla düzenlenen Şekil 1’de ücret sistemlerini dört ana gruba ayırıldığı görülebilir. Ürüne dayalı olarak oluşan ödeme sistemlerinin kapsam alanı giderek daralmakla birlikte ürüne dayalı ödeme sistemlerinin üreticiye zamana dayalı ücret sisteminden daha fazla maliyet yüklediği de anlaşılmıştır. İşletmelerin geçmiş yıllardaki

uygulamalarından elde ettikleri deneyimlerle çok sayıdaki büyük kuruluşun, mevcut özendirici planlarını terk ederek zamana göre ödeme sistemlerine yöneldikleri görülmektedir. Örnekleme gerekirse son yıllarda otomotiv endüstrisinde ürün miktarına göre özendirici yeni bir planın geliştirildiği görülmemiştir. Buna karşın daha çok grup özendiricilere ve işletme düzeyinde uygulanabilen katılımcı planlara yönelinmiştir. Ayrıca, ödeme planlarından daha çok, ücret ve statü düzenlemesine ilgi artmıştır. Blok ödeme sistemleri yerine, yetenek ve beceriye göre ücret ödenmesi görüşü özellikle teknik, uzman ve yöneticilerde giderek yaygınlaşmaya başlamıştır (Kaynak vd. 2000:305).

Şekil 1: Temel Özellikleri ve Hedeflerine Göre Ücret Sistemlerinin Gruplandırılması



Kaynak: Erdem, 2007:67

Ücret sistemlerini daha detaylı incelemek ve zaman içerisindeki uygulamalarda meydana gelen değişimler belirtildikten sonra; temel özellikleri ve hedeflerine göre genel hatlarıyla dört gruba ayrılan ücret sistemlerini incelemeye geçilmesi uygun görülmektedir.

1.2.1. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri

“İşgücü piyasasına dayalı ücretlendirme sisteminde, organizasyondaki işlerin tümü için doğrudan piyasa ücret düzeyleri kullanılır. İşlerin işgücü piyasasındaki oranlarına dayanılarak ücretlendirilmesi ilk bakışta çoğu kişi için kolay ve cazip gelmektedir. Çünkü, bu ücretlendirme yöntemi karmaşık metodoloji gerektirmeyecek, idari yük yaratmayacak ve karmaşa üretmeyecek gibi görünür. Bu yolla elde edilen verinin objektif olacağı varsayıldığı için, işlerin ücretlendirilmesinde bu yöntemin doğru ve gerçekçi olacağı, aynı zamanda arz-talep arasındaki dengeyi çok iyi yansıtacağı düşünülmür” (Benligiray, 2007:35).

Ancak işgücü piyasası diğer piyasaların kriter ve kurallarına göre işlememektedir. İşgücü piyasasında ideal bir piyasada olduğu gibi kolaylıkla tanımlanabilen bir ticari eşya yoktur ve piyasada düzenlemeyi sağlayan mekanizmalar da sınırlıdır ya da oldukça yavaş işlemektedir. Bu yüzden hem doğru ücret düzeyinin saptanması zordur hem de işgücü piyasasında bütün ücretlerin karşılığı olan ücret düzeylerinin belirlenmesi mümkün olamamaktadır. Kaldı ki, işgücü sektöründeki yapılan işlerin büyük bir çoğunluğunda belirli bir ücret seviyesi bulunmamaktadır. Yalnız şartlara göre değişkenlik gösteren ve işveren ile işgören arasındaki karşılıklı anlaşmaya dayanan ücret ödemeleri mevcuttur. Piyasaya göre ücretlendirme yapanlar, işletme için çok önem taşıyan işlerin ücretlendirmesinde karar verirken, sık sık sıralama metodunu kullanırlar. Genellikle *piyasaya göre sıralama / düzenleme* olarak adlandırılan bu metod öncelikle, işler için rekabetçi piyasa ücretlerinin saptanmasını ve ardından ücret hiyerarşisi içerisinde kalan diğer kıyaslanamayan işlerin sisteme dahil edilerek harmanlanmasını içerir (Erdem, 2007:69).

1.2.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri

İşe dayalı ücret sistemleri ücretin, işte geçen zaman temeline, yapılan işin miktarına ya da işte gösterilen performansa dayanarak hesaplanmasını öngörür (Aksoy, 2010:116). Bu sistemde, işi yapanlara tevdi edilecek ücret zamana veya yapılan işin

ölçütleri temel alınarak yapılan ödeme şeklidir. İşe dayalı ücret sistemlerinde işgörelere ödenecek ücret; işin gerçekleştirilme zamanı ya da üretilen iş miktarına göre belirlenmektedir (Baday, 2016:12).

1.2.2.1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

Zaman ölçütü olarak saat/gün/hafta/ay belirlenebilmektedir. Saat/gün/hafta/ay gibi işin ifa edildiği zaman zarfına bağılı olarak hesaplama yapılması ve ödemenin bu doğrultuda gerçekleştirilmesine zamana dayalı ücret denir. Zamana dayalı ücret sistemleri tespit edilebilen en eski ücret sistemlerindedir. Ücret hesaplamasının kolaylık sağlanması ve pratik olması sebebiyle zamana dayalı ücret ödemesi çoğunlukla kullanılan bir sistem haline gelmiştir (Demircioğlu, 2003:55).

Zamana dayalı ücret sisteminin temeli, işgörene işe verdiği zamanla orantılı olarak ücret ödemektir. Ekonominin ana iş kollarının büyük bir çoğunluğunda sabit ücret ve mesai harici zamanlarda yapılan çalışmalarda saat başı ücret uygulaması yaygındır. Çalışanlara verilen ücretin zaman esasına göre belirlenmesinde, yapılan çalışmadaki üretim verimliği dikkate alınmaz. Bu sistemde işveren işgören ile işe başlamadan önce ne kadar ücret alacağını ve ne zaman alacağı konusunda bir görüşme yapabilir ve sözleşme de imzalayabilmektedir. Bu şekilde bir uygulama olması işgörenlerin kendilerini güvende hissetmesine imkan sağlamaktadır. İşe başlamadan önce işveren ile işgören arasında yapılan sözlü veya yazılı anlaşmada ne kadar zaman için ne kadar ücret alacağı belirlendiği için işverinin maliyetleri önceden saptamasını sağlamaktadır. Bu sistem, işgörenin iş yerinde verimli çalışsa da çalışmasa da alacağı ücret belli olduğu için, fazla çaba göstermeksizin yapılan çalışma işin verimine dolaylıda olsa olumsuz etki edebilmektedir (Erdem, 2007:70). Başka bir açıdan bakacak olursak fazla çaba gösteren işgörenler, daha az çaba gösterenlerle eşit veya yakın ücret aldığını görmesi çalışanlar arasında isteksizlik ve mutsuzluk oluşturabileceği düşünülmektedir. İşverenler, bu duruma karşı sıkı bir gözetim ve denetim mekanizması geliştirerek işletmenin verimlilik seviyesini optimum seviyede tutması gerekmektedir.

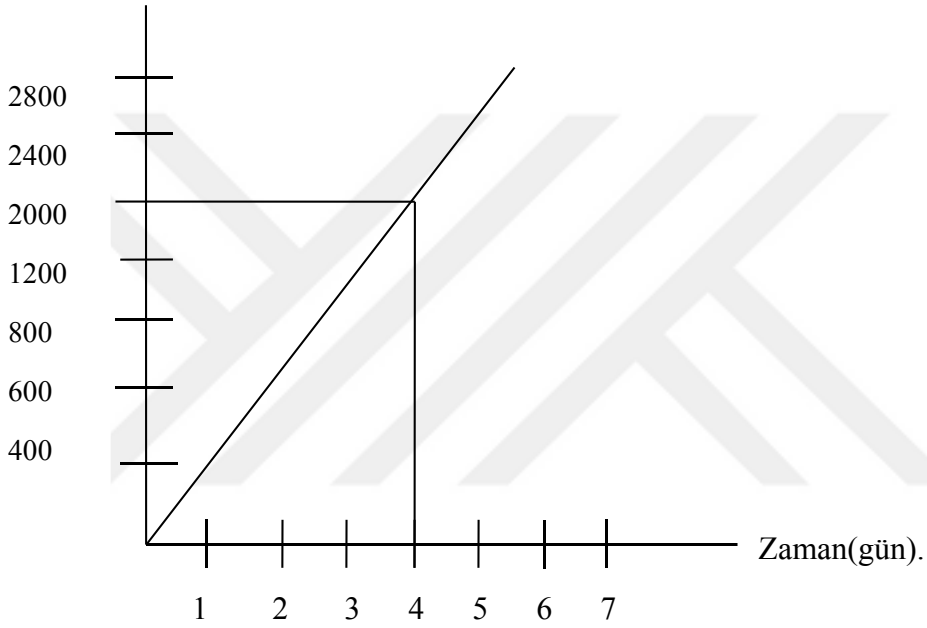
Zamana dayalı ücret ödemelerinde çeşitli sistem ve uygulamalar mevcut olup bu sistemler aşağıdaki gibi sırlanabilir.

1.2.2.1.1. Temel Zaman Ücret Sistemi

Bu sistemde ücretin temel ölçütü zamandır; yerine getirilen işin miktarı, kalitesi ve ölçülebilirliği önemsenmeksizin, çalışanın iş başında harcadığı zaman ölçütünde saptanan bir ücret ödemesidir (Benligiray, 2007:36). Yıllardır uygulama alanı bulan en yaygın ve en basit bir ücret sistemidir.

Şekil 2: İşgörenin Ücreti ile Çalışılan Zaman Arasındaki İlişki

Ücret Geliri(Gün/TL).



Kaynak: Kaynak vd., 2000:307.

İşgören, saat/gün/hafta/ay bazında önceden belirlenen sabit ücret alır. İşgörenlerin işletmede ne kadar ürün ürettiğine bakılmaksızın saat/gün/hafta/ay gibi birim zaman esasına dayalı olarak daima sabit ücretlerini alırlar(Yalçın, 1991:184). Zaman birimi için belirlenen ücret miktarı, ücret haddidir. İşgörenin ücret geliri (Üg) ise; çalışılan süre (Çs) ile zaman birimi için belirlenen ücret miktarı (Üm) çarpımıdır. İşgörenin Ücret Geliri; (Üg= Çs x Üm). 'dir. Şekil 2'de görüldüğü üzere, işgörenin ücret geliri çalışmış olduğu yani iş yerinde geçirdiği gün sayısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Zamana dayalı olarak tespit edilen ücret sistemlerinde istenilen işin miktarı, kalitesi, alınan ürün sayısı ve verimli bir hizmetin alınmasını işgörenin alacağı ücret ile ilişkilendirmek güçtür. Yani, işgörenin daha kaliteli ve daha az zamanda daha fazla iş miktarı üretmesi ile alacağı ücret arasında bir bağlantı bulunmamaktadır. Bu sebepten

dolayı zaman ücretlerinde özendirici ve performansı artırıcı bir nitelik yoktur. Ücret geliri, çalışılan süre veya zamanla orantılı olarak artar. Yani; işgörenin ücret hesaplamasında, esas alınan zaman birimi süresinde işinin başında bulunması öngörülen zaman ücretini hak etmesini sağlar. Aynı iş yerinde çalışan ancak kaliteli iş yapan işgören ile kalitesiz iş yapan işgören arasında ücret farklılığı olmaz; her ikisi de aynı ücreti alırlar (Kaynak vd. 2000:306-307).

Zamana dayalı ücretlendirme, ücret hesaplanmasının uzun sürdüğü, hassasiyet gösterilmesi gereken detaylı işlerde, yüksek tehlike riskine sahip ağır sanayi ve madencilik işlerinde uygulanmaktadır. Bir diğer uygulanma alanı da üretilen iş miktarının veya verimliliğinin ölçülmesinin güç olduğu işletmelerdir (Bayraktaroğlu, 2015:269).

Temel Zaman Ücreti Sisteminin Olumlu Yanları; Açık ve kolay anlaşılır bir ücret sistemidir. Belirli bir tutardaki ücret, işgörene garanti edilmiştir. Sistemin oluşması için karmaşık süreçlere gerek duyulmaz. İşgörenlerce farklı algılanacak ayrıntılı çalışmalar gerektirmez. Ücret konusunda işgören ve işverenler arasında anlaşmazlığa neden olacak bir sorun yaratmaz. Ücret konusunda işgören-işveren çatışmaları daha azdır. Sistemin uygulanması ek bir masraf gerektirmez. Sistem; iş değerlendirme, başarı değerlendirme gibi bilimsel çalışmalara göre oluşturulursa, yeterli ve tatmin edici bir ücret ödemesi sağlar (Kaynak vd. 2000:310).

Temel Zaman Ücreti Sisteminin Olumsuz Yanları; İşgücünü işletmeye bağlayacak, verimi yükseltecek diğer sistemleri gerektirir (Bayraktaroğlu, 2015:269). İşgörenleri özendirmeye sevk etmediği için verimlilik artışı sağlanamaz. Verimli ve verimsiz çalışanlar eşit ücreti aldıkları için çalışanlar bakımından dengesizlik oluşturur. İşgöreninin verimliliği artırması ücret bakımından kendisine herhangi bir ücret artışı sağlamaz. İşgörenlerin performansı, kıdemi, becerileri, yetenekleri ve bilgisi ücretine yansımaz. Genellikle rutin işler için uygun olup performansa dayalı işlerde uygulanmaz. İyi bir denetim sisteminin oluşturulmadığı işletmelerde çalışanların işi ağırlaştırması ve verimi azaltmasının önüne geçilemeyebilir (Sabuncuoğlu, 2000:221).

1.2.2.1.2. Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret Sistemi

Ölçülmüş iş miktarına göre günlük ücret sistemi, temel zaman ücreti sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Sistem, bir zaman dilimi içindeki üretim hedeflerinin önceden belirlenerek, bu üretimin gerçekleştirilebileceği fikrini

işgörenlere kabul ettirmek, öngörülen üretim hedefini psikolojik bir baskı aracı olarak kullanarak işgören çabasını belirli bir üretim miktarını gerçekleştirme çevresinde düzenli tutmak amacına yönelmiştir. Bu sistem 1950 ve 1960 yılları arasında popüler hale gelmiş iş ölçümüne dayanan bir sistemdir. Daha önceden yapılması kararlaştırılan işin verileri ölçümlenir ve bu iş için gerekli olan zaman belirlenir. Bu sistemde işgören önceden belirlenen standardın üzerinde gerçekleştirdiği üretim baz alınarak ücretlendirme gerçekleştirilir. Sistem işgöreni standardın üzerinde üretim yapmaya teşvik etmektedir. Sistemin çalışanı motive edici özelliğinden dolayı işverene en azından standarda yakın verim elde etme avantajı sağlamaktadır (Erdem, 2007:75).

Bu sistemin başarılı olması belirli bir zaman dilimi (saat, gün vb.) içinde üretimi yapılacak işin daha önceden doğru bir şekilde ölçülmüş olması gerekmektedir. İşletmede iyi ilişkilerin geliştirilmesinde bu sistem önemli rol oynamaktadır. Sözleşmenin parasal boyutu belli bir zaman dilimi içinde gerçekleşen sonuçlara göre ortaya çıkar. Genellikle haftalık olarak değerlendirilen, günlük hedef gerçekleştirme oranları incelenerek ortalama bir değer baz alınır. Bu değerlerin, öngörülen üretim miktarları ile karşılaştırılmasına göre karar verilir. İş ölçümleri ve ücretler belli aralıklarla gözden geçirilir. Yeni iş düzenlemeleri, değişim iş ölçümlerini etkilemediği sürece, sistemin yeniden gözden geçirilerek değiştirilmesi söz konusu olamaz. Kuramsal olarak bu sistem güven duyulan bir iş ölçümleri düzeni ile oluşan kurallara bağlılığı ifade eder.

1.2.2.1.3. Değişken Günlük Ücret Sistemi

Değişken günlük ücret sistemi, zaman birimi baz alınarak belirlenen ücret sistemine ve ölçülmüş günlük iş miktarına göre ödenen ücrete oranla özendirici niteliğe sahip bir sistem olarak kabul edilmektedir. Diğer zaman ücret sistemlerinden önemli farklılığı, iki farklı ücret düzeylerinin bulunmasıdır. Bu sistemin birinci ücret düzeyinde bütün çalışanlar üretim miktarına bakılmaksızın temel bir ücret almaktadır. İkinci ücret düzeyinde ise, işgören önceden belirlenen hedeflerin üzerinde bir performans sergilerse birinci ücret düzeyinde alınan temel ücrete ilaveten % 20 daha fazla ücret alacaktır (Ulama, 2002:66).

Çalışanların günlük olarak yüksek ücret alabilmeleri için önceden saptanan iş miktarının üzerinde üretim gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşgörenler daha fazla üretebilecek olsa bile değişken ücret sisteminde öngörülen miktarın üzerinde üretenler

arasında ücret farklılığı gerçekleşmediğinden, yüksek üretken işgörenler için çekici bir sistem olmamaktadır. Bu bakımdan işgörenleri, beceri ve yeteneklerini geliştirme, daha fazla üretme yönünde teşvik edememektedir (Baday, 2016:13).

1.2.2.2. Üretilen İş Miktarına Göre Ücret Sistemleri

Üretilen iş miktarına göre ücret sistemlerini parça başı ve götürü ücret sistemleri olarak ikiye ayırabilir. Üretilen veya ifa edilen işin sayısal verilerine göre hesaplanan bir ücret sistemi olup akort ücret sistemi ile anılmaktadır. Bu ücret sistemi üretilen ürün sayısı, uzunluk yada ağırlık veya büyüklük gibi ölçü birimleri ile belirlenmektedir. Her bir ölçü birimi için önceden belirtilen ücret tutarı birim ölçüsü ile çarpımı neticesinde elde edilmektedir. Bu sistemin en yaygın görüleni parça başına ücrettir (Benligiray, 2007:37).

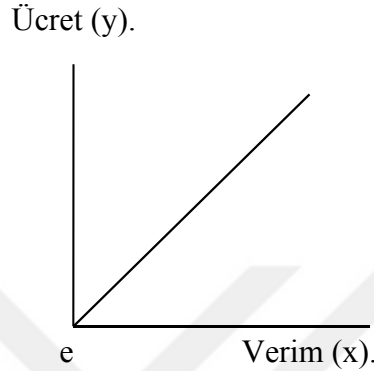
1.2.2.2.1. Parça Başı Ücret Sistemi

Parça başı ücret sistemi; bir ürün veya iş miktarı için belirlenen ücretin, üretilen iş miktarı ile çarpılması ile ücretin hesap edilmesi olarak tanımlanabilir (Ulama, 2002:79). Zaman esasına göre ücretlendirme düzenine karşı geliştirilen en eski ücret düzeni parça başına ücretlendirmedir. Bu düzenin temeli, çalışanın elde ettiği her bir ürün sayısı karşılığında önceden saptanan tutarın ödenmesidir. Çalışan iş yerinde geçirdiği zamana göre değil, ürettiği ürün sayısına göre ücret almaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:222). Parça başı ücret sisteminde, işgörene evvelden saptanmış ücret tarifesine göre ödeme gerçekleştirilir. Bu sistemde herhangi bir zaman dilimi ile ilişkilendirilme yapılmadan yalnızca üretilen miktar veya birim sayısı göz önüne alınmaktadır. Sadece bu nedenden dolayı bile parça başı ücret sistemi, işgöreni daha çok ücret kazanması yönünde motive edecektir. Bu sistemde çalışanın kazanacağı tutar, üretilen iş sayısı ile doğru orantılı bir şekilde yukarı doğru artış gösterir. Çalışanın kazancı, üretilen iş sayısı ile orantılı olarak arttığı için, bu tür ücret uygulamasında aşırı yüklenen çalışan, sağlık sorunları ile karşı karşıya kalabilir (Bayraktaroğlu, 2015:269).

Arı akort ücreti Şekil 3'te görüldüğü üzere, ücret verimlilikle orantılı olarak artmaktadır. “Bu sistem, arı akort ücreti ve en az ücret miktarlarının garanti edildiği akort ücreti olarak iki şekilde uygulanır. Arı akort ücretinde, işi yapan kişi yaptığı her iş için önceden saptanan ücreti almaktadır. Bu uygulama, personel normal performansın altına düştüğü zamanda geçerlidir. Hiçbir işi tamamlayamayan personel ücret

almamaktadır. Ancak bu şekilde ücret uygulaması yasal, sosyal ve etik nedenlerden dolayı bir işletmede istihdam edilen personel için uygulanmaz. Sadece dışarıya iş verilen parça başı siparişlerde, örneğin fason iş olarak tanımlanan işlerde uygulanmaktadır” (Benligiray, 2007:38).

Şekil 3: Arı Akort



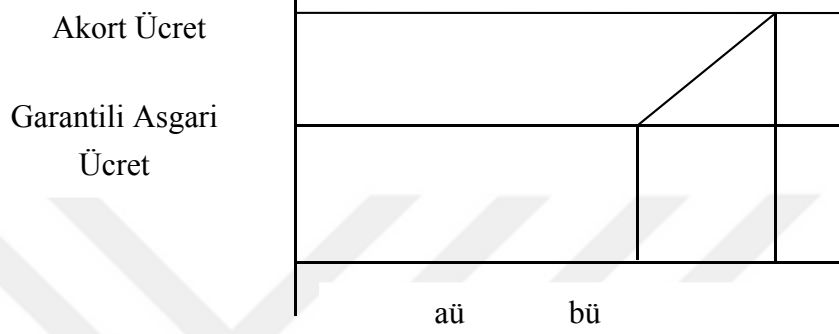
Kaynak: Kaynak vd. , 2000:325.

Parça Başı Ücret Sisteminin oluşturulmasının temel amacı çalışanı motive ederek çalışanın sarf ettiği çabanın artmasını sağlamaktır. Saat başı ücret sistemlerinden parça başı ücret sistemine geçiş yapmanın çalışanlar üzerinde çabayı artırıcı bir etkisi olacağı düşünülmekte olup aslında tamda öyle değildir. Bir işletme kabul edilebilir ödeme oranları ile minimum üretim çıktı seviyelerini birleştirir. Bu sebepten, saatlik ücretli çalışanlar için seçilen minimum kabul edilebilir çıktı, bir saatlik asgari seviye parça başı ürün çıktısının seviyesini aşabilmektedir. İş standartlarının çok katı olarak uygulandığı işletmelerde ürün çıktı seviyesine sadece üstün performans gösteren çalışanlar ulaşabilecektir. Neticesinde, parça başı ücret sistemlerinde daha düşük ürün çıktı seviyeleri elde edilebilecektir. Bu da çalışanların daha az ücret almasına neden olacaktır (Lazear, 2000:1347).

Diğer bir açıdan değerlendirmek gerekirse işgörenler, daha fazla ücret geliri elde etmek amacıyla insan bünyesini yorgun düşürecek kadar gereğinden fazla çalışırsa çalışanın bünyesini fiziksel, sosyal ya da psikolojik bakımdan zayıf düşürebilir ve yıpratır. Bu halin süreklilik arz etmesi işgörenin zamanla veriminin düşmesine daha da ileri durumlarda sağlık sorunlarının oluşmasına sebebiyet verebilir. Yorgun düşen bir işgören iş yerinde iş kazalarına yol açabilecek olup iş kazası sayılarında artış meydana gelebilir. Diğer bir taraftan işgören üretimde hıza önem verecek olup bu da verimin

azalmasına ve kalite seviyesinin aşağı yönlü seyretmesine, kusurlu ürün miktarında artışa neden olabilir. Bu sistem günümüzde daha çok atölye tarzı işletmelerde sipariş üzeri yapılan işlerde uygulanmaktadır. İşletme bünyesinden ziyade dışarıya verilen ürün miktarına göre ücret alındığı durumlarda rastlanmaktadır.

Şekil 4: Garantili Akort Ücret



Kaynak: Kaynak vd. , 2000:326.

Şekil 4’te belirtilen asgari ücret garantili akort türünde ise işgören belli bir asgari ücret gelirini garanti etmektedir. İşgörenin normal verim düzeyinin altına düşse bile elde edeceği bu ücrete, garantili ücret denilmektedir. Garantili akort ücret türlerinde, işgörenler normal verim düzeyinin altında üretseler bile normal verim için öngörülen ücreti almaktadırlar. Akort ücretinin hesaplanması için, her işin normal gerçekleştirilme süresi ve verim derecesi belirlenmektedir. Verimi hesaplayabilmek içinde, öncelikle o işin yapılma süresi ölçülmektedir. Normal verimin ne olduğu konusunda objektif bir ölçüm tekniği bulunmamakla birlikte, tanıma dayalı bir ön kabul mevcuttur. Şöyle ki; “Normal” verim: Normal bir işgörenin normal koşullarda normal bir iş hızı ile ulaştığı verim düzeyidir. Buna göre verim derecesi ve işin normal süresi şöyle hesaplanmaktadır (Kaynak vd. 2000:327):

Verim Derecesi: $\text{Gerçek Verim} / \text{Normal Verim} \times 100$

Normal Süre: $\text{Gerçekleşen Zaman} \times \text{Verim Derecesi} / 100$

Bir başka görüş de ücret sistemlerini şu şekilde açıklamaktadır, “*Beyaz yakalı çalışanlar için uygulanan performans zammı, mavi yakalı çalışanlar için geliştirilen*

akort ve prim uygulamaları, işinde fark yaratan çalışanların ödüllendirilmeleri ve ücretlerinin farklılaştırılması sistemini getirmektedir” (Arpaç, 2003:5).

Parça Başı Ücret Sisteminin Olumlu Yönleri; Basit ve anlaşılır bir sistemdir; işgörenler ücret gelirlerini, işverenler ise maliyetlerini kolaylıkla hesaplayabilirler. Ürün çıktısının ölçülebildiği işletmelerde veya işlerde üretimde verimlilik artışı sağlanır. Birim başına düşen maliyetler en uygun seviyelere çekilebilir. İşgörenler daha fazla ücret geliri elde etmek için daha fazla çalışmaya istek duyarlar. Olumlu yönde performansı artan işgörenlerin başarı ve tatmin düzeyi de artar (Kaynak vd. 2000:329).

Parça Başı Ücret Sisteminin Olumsuz Yönleri; Ücret gelirini artırmak isteyen işgörenler, çok çalışıp fazla ürün üretmek isterler. Bu sebepten, üretilen ürünlerin kalitesi göz ardı edilebilir ve işletmede verimlilik oranları düşük seyreder. İşgören ücretlerinin standartlaştırılmasına engel olur. İşgörenler daha çok ücret elde etmek için dayanabileceklerinden çok çalışabilirler ve kendilerinin yıpratarak sağlıklarını tehlikeye düşürürler. Bundan başka ürün niceliği artarken nitelik önemsenmeyebilir. İşgörenler, psikolojik ve fiziksel olarak olumsuzluklar yaşayabilir ve işletmedeki iş kazalarında artış meydana gelebilir (Ulama, 2002:80). Üretilen malzemelerde fire verilerek malzeme ve hammadde kayıpları oluşabilir. Farklı ve ön görülemeyen sebeplerden yani siyasi ve ekonomik krizlerden dolayı iş yerinde işin durması veya yavaşlaması durumunda işgörenlerin ücret geliri düşer. Buna bağlı olarak işgörenlerde mutsuzluk ve hoşnutsuzluk ortaya çıkar.

1.2.2.2.2. Götürü Ücret Sistemi

Belirli standartlarda yapılması gereken bir işin zamana veya üretim ölçülerine bağlı olmaksızın yapılan veya yerine getirilen işin karşılığında ödenen ücret sistemidir. Bu sistem; genellikle tek seferlik yapılan işler olup sürekliliği bulunmamaktadır. Örnek vermek gerekirse inşaat işleri, duvar yapımı, bahçe temizliği, yük taşınması gibi sürekliliği olmayan işler için uygulanan bir sistemdir. Yapılan üretim veya hizmet önceden kararlaştırıldığı kadar yapılmaz ise işi yapana yaptığı iş kadar ücret ödenir. Fakat yapılan iş, saptanan miktarın üzerinde çıkarsa herhangi bir ilave ücret ödemesi yapılmamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:220). Bu sistemde ücret ölçüsü bir işin bütünüdür ve dikkat edilmesi gereken işin tamamlanmasından sonra gözle ölçülebilir seviyede olmasıdır. Bu sistemde zamana dayalı ücret sisteminde olduğu gibi fazla yapılan işte

işgörene herhangi bir maddi fayda sağlanmamaktadır (Yalçın 1991:186). Fakat işgören, yapmakla yükümlü olduğu işi yerine getirmezse veya eksik yaparsa işveren çalışanın ücretinde azaltma hakkına haiz olmaktadır. Uygulamada birim saptamasının güçleştiği veya işin başka bir işle benzerlik göstermemesi sebebiyle rutin bir üretim yapılmaması nedeniyle işin sonucuna göre ücret ödenmesi gerçekleştirilir (Demircioğlu 2003:55).

Götürü ücret sisteminde, bir işgörene verilebilecek her türlü işte pazarlık uygulanabilir. İşveren, işe başlanılmadan önce iş bitirilmesi karşılığında yapılacak ödeme tutarını işi yapan ekibin şefiyle veya ekiple pazarlık yaparak belirleyebilir (Aksoy, 2010:117). İş sonuçlarının kestirilmesi tesadüfe çok bağlıdır. Çünkü işveren ile işgörenler arasındaki pazarlık ölçü birimlerine göre değil, aynı veya benzer türde önceden yapılmış işlerle kıyaslaması yapılarak karşılaştırmaya gidilmektedir. Genellikle pazarlıklar sözlü ve yazılı olmayan biçimde yapıldığından anlaşmazlıklar sıklıkla yaşanmaktadır. Bu yüzden, işe değer biçme hataları oluşmakla birlikte taraflar arasındaki anlaşmazlıkların sonuçları da maddi zarara neden olmaktadır. Örneğin işin öngörülenden fazla uzun sürmesi işgörenler için normal ücretlerinden daha az ücret geliri elde etmesine sebebiyet vermektedir. Bu da işgörenlerin almaları gereken ücretin altında ücret geliri elde ettiklerinden kendilerine garanti olan asgari miktarla yetinmek gerektiğini fark ederek tatminsizlik duymaktadırlar. Götürü ücret, birbirleri ile benzerlikleri ve değişik tarafları olan üç farklı başlık altında irdelenebilir (Benligiray 2007:39).

1.2.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Performansa dayalı ücret sistemleri, gösterilen performans doğrultusunda ücret ödenmesi gerçekleştirilmesi sistemini kapsamaktadır (Uyargil, 2008:160). Bu sistemde, işgörenlerin yapmakla sorumlu oldukları işi yerine getirirken ortaya koydukları performans esas alınmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemleri, işgören performansının geliştirilmesi ve üst seviyelere çıkarılarak üretim verimliliğinin artırmasının hedeflenmesi üzerine inşa edilmektedir. Bu sistemin esas hedefi, işletme içerisinde performansı yüksek tutacak ve personeli tatmin edecek, motive edecek, personelin işletmede devamlılığını sağlayacak, personel arasında hakkaniyet bakımından kabul edilebilir olacak ve işletme için oluşturulan maliyet işletmeciyi zorlamayacak seviyelerde olmasını amaçlamasıdır (Aksoy, 2010:120). Performansa dayalı ücret sistemlerinin etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için; işletme

yönetimin performans geliştirme kültürüne sahip olması ve bu doğrultudaki çabaların desteklemesi, sistem de uygulanan ödüllendirilme yöntemi işgörenler tarafından açık, net bir şekilde anlaşılır olmalıdır. Performans değerlendirme sisteminin en önemli ve temel amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetiminde esas alınmasıdır. Mali ödüllendirme yöntemlerinden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemi değerlendirenlerin nazarında önemi azalmakta, bütün olumsuz kaygılar ücret sistemi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Uyargil, 2008:5).

Bu sistem ile ilgili olarak bireysel performansın objektif olarak ölçülmesi zor bir durumdur. Çalışanlar kaliteli üretim yerine kısa zamanda yüksek ürün sayısına ulaşarak yüksek ücret almayı amaçlamaktadır. Çalışanların bireysel performanslarının üzerinde fazla yoğunlaşması takım çalışmasını yok edebileceği yönünde görüşler bulunmaktadır (Kestane 2003: 135). Sistemin uygulanmasında performansa dayalı ücret sistemlerini kullanan işletmeler bilinçli ya da bilinçsiz olarak performans ölçümlerini ve ölçümlerde hassas davranma ilkesini netleştiremiyorsa, sistemden bekledikleri verimlere ulaşmada güçlük yaşayacaklardır. Çünkü bu konudaki kuramsal ve ampirik çalışmalar, bir ücret sisteminin işgörenleri motive edebilmesi için şu dört özelliğe sahip olması gerektiğini öne sürmektedir: İşgörenleri yüksek performans göstermesi halinde parasal ödüller kazanacağına ikna etmeli, işgören nazarında ücretin kıymeti önem kazanmalı, işgören başarı performans sergilediğinde olumsuz neticelerle karşılaşmamalı, başarılı performansa ücret ödemesi haricince farklı ödüllendirme sistemleri de geliştirilmelidir (Uyargil, 2008:128).

Bu sistemde sıklıkla kullanılan motive edici unsurları; parasal ödüller, parasal olmayan ödüller ve dolaylı parasal ödüller olarak üç gruba ayırabiliriz.

Parasal ödüller; Prim, ikramiye, hisse sahipliği, kardan pay verme, kazanç paylaşımı vb. **Parasal olmayan ödüller;** İşgörenin işinden duyduğu tatmin, örneğin yaptığı işten mutluluk duyması, işi bir amaç ve gaye güdüsüyle yerine getirmesi, başarı elde etme amacı, işgörenin aidiyete sahip olmasının mutluluğunu hissetmesi, işletmenin sosyal imkan ve olanaklar vb.'dir. Para her zaman insan hayatında geçim kaygısı nedeniyle öncelikli ve gereklidir ancak başarılı çalışanları işletmeye çekmek, tutmak ve motive etmek için tek başına yeterli bir faktör değildir. Bütün çalışanlar işverene belirli bir ücret karşılığında hizmet etmektedirler. Ancak eğer ücretten başka fayda

sağladığımız bir şeyler yoksa o iş bizim için anlam ve önemini büyük oranda yitirmektedir. Çalışanları buldukları işte tutan ve devamlılığı sağlayan temel neden yapılan işin niteliği ve işteki diğer çalışanlarla yapılan dostluk ve iş ortamının sağladığı ikili ilişkilerin kalitesidir (Karatepe, 2005:127). **Dolaylı parasal teşvikler;** İşgörene doğrudan para olarak ödenmeyen fakat çeşitli şekillerde onun ihtiyaçlarını karşılayan unsurlardır. Örnek vermek gerekirse; iş teminatı; sağlık, kaza ya da yaşam sigortaları; çocuk ve çalışmayan eş yardımları, doğum, ölüm, tedavi, giyecek, kira, yakacak yardımları, lojman, ücretli mazeret izinleri. Bu alandaki araştırmalara göre, performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulandığı işletmelerde uygulanmayanlara göre verim ortalama % 30 daha yüksektir (DPT, 2000:44).

Performansa dayalı ücret sistemleri, günümüzde her ne kadar pek çok işletmede yaygın olarak kullanılsa da ve en adil sistem olarak nitelendirilse de, bu sistemin uygulanması sırasında bazı zorluklar yaşanmaktadır. Bunlardan en önemlisi, performansın değerlendirilmesi sürecidir. Çünkü performans kriterlerinin doğru seçilmiş ve nesnel değerlendiricilerin objektif olması önemli birer noktadır. Aksi takdirde, bir işletme için kâğıt üzerinde mükemmel görünen bu sistem, uygulamaya geçildiğinde sağlıklı sonuçlar vermemektedir.

Performansa dayalı ücretlendirme, bireysel/ekip/işletme performanslarının bir biriyle ilişkili olan bir döngüdür. Birey performansını geliştirirse çalıştığı ekibin performansı yükselecek ve ekibin performansının yükselmesi işletmenin başarısını artıracaktır. Performansa yönelik yapılan ödeme dönemsel hedefler dâhilinde değerlendirilerek ödeme gerçekleştirilmektedir. Hedefler ve performansa göre ücret belirlenmesi bu sistemin temelini oluşturmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemlerini bireysel, grup ve işletme performansı şeklinde üç ayrı kategoriye ayrılabilir.

1.2.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

“Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinin en temel özelliği performans ile ücretin ilişkilendirilmesidir. Bu nedenle sistemin etkili olabilmesi için ödüllerin etkili olması, ödüllerin dağıtımı ile performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olması ve eşit performans düzeyinde bulunan çalışanlara ödenen ödüllerin de eşit olması gerekmektedir. Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinin en temel özelliği performans ile ücretin ilişkilendirilmesidir. Bu nedenle sistemin etkili olabilmesi için ödüllerin etkili olması, ödüllerin dağıtımı ile performans düzeyleri arasında pozitif bir

ilişki olması ve eşit performans düzeyinde bulunan çalışanlara ödenen ödüllerin de eşit olması gerekmektedir” (Bilgin, 2002:5). Bireysel performans, çalışanın üretim veya verim kapasitesi olarak ulaşması gereken bir hedef ve görev açısından sergilemiş olduğu başarı ölçütüdür. Yani, işgörenin yaptığı işi hangi seviyelerde ve hangi standartlarda yerine getirdiğinin tespit edilmesi işlemi olup bu değerlendirme ve tespitler neticesinde elde edilen veriler doğrultusunda ücret tatbiki yapılmasıdır.

Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulamasını kolaylaştıran ve güçleştiren durumlar Tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1: Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi Açısından Önem Taşıyan Kurumsal Çerçeve

Bireysel performansa bağlı ücret uygulamasını kolaylaştıran durumlar	Bireysel performansa bağlı ücret uygulamasını güçleştiren durumlar
<ul style="list-style-type: none"> - Hizmet sektörü - Özel sektör - Esnek uzmanlaşmış teknolojiler - Rekabetçi kültür - Sendikasız - İşin özelliklerinin iyi tanımlanmış olması - Yapılan iş üzerindeki kontrolün güçlü olması 	<ul style="list-style-type: none"> - Sanayi sektörü - Kamu sektörü - Kütle üretim teknolojileri - Eşitlikçi kültür - Sendikalı - İşin özelliklerinin iyi tanımlanmamış olması - Yapılan iş üzerindeki kontrolün zayıf olması

Kaynak: Ünal, 1998:18

Şimdiye kadar birçok bireysel performansa dayalı ücret sistemleri uygulanmış olup birçoğu arasında benzerlik ve yakınlık bulunmaktadır. Bu sistemler çalışanın performansını artırmaya ve ödüllendirmeye yönelik ücret sistemi olması nedeniyle her bir sistem diğerinin eksikliğini kapatmak için geliştirilmiştir. Bu kapsamda kullanılan bireysel performansa dayalı ücret sistemleri aşağıda incelenecektir.

Halsey Ücret Sistemi: 1887 yılında Towne tarafından bulunmuş ve daha sonra Halsey aracılığıyla geliştirilmiş bir sistemdir. Sistemi geliştiren kişinin “Halsey” ismiyle anılmakta olup çalışma zamanından yapılan artırmaya dayalı bir ödül sistemidir. Bu sistemde işin bitirilmesi için önceden standart bir süre belirlenmekte ve belirlenen süre 1887’de ortaya atılmış ve daha sonra Halsey tarafından geliştirilmiştir. Sistemi geliştiren kişinin adını taşıyan Halsey sistemi, zamandan yapılan artırıma prim veren bir yöntemdir. Bu sistemde, bir işin bitirilmesi için gerekli standart süre saptanmaktadır. Çalışan işi daha önceden belirlenen süreye uygun şekilde bitirirse, birim zaman için alması gereken ücreti hak kazanacaktır. Eğer çalışan belirlenen süreden önce işi bitirirse

zamandan artırdığı tasarruf nispetinde prim ödemesi yapılmaktadır. Bu durumda çalışana ödenecek ücret “**kök ücret+prim**” şeklindedir (Budak vd. 2017:22). Halsey ücret sisteminde ağırlıklı olarak çalışanın süreden yapmış olduğu tasarrufun maddi karşılığının %50’si çalışana verilmekte, diğer %50’si işverene bırakılmaktadır (Akyüz, 2001:98). Örneğin; bir personel veya işgören 16 günlük işi 12 günde yapmış ise, önceden belirlenmiş olan baz ücretin tamamını almakta, buna ek olarak tasarruf ettiği 4 günün karşılığı olarak da prime hak kazanmaktadır. Zamandan sağlanan bu tasarrufun yarısı işgörene yarısı işverene aittir. Sistem oldukça basit, uygulaması kolay ve işgörenler tarafından da kolayca anlaşılabilir.

Rowan Ücret Sistemi: Aynı Halsey sisteminde olduğu gibi bu sistem de zamandan sağlanan artırıma prim vermektedir. Rowan ücret sisteminde garanti edilen bir taban ücret yer almakta ancak Halsey sisteminden farklı olarak, zamandan sağlanan tasarruftan doğan primin tamamını çalışana bırakılmaktadır. Sistemin asıl özelliği, çalışanın süreden yapmış olduğu tasarrufun Halsey’de olduğu gibi belirli bir oranda değil tasarruf edilen sürenin standart iş bitirme süresi ile oranına göre değişmektedir. Bu sistemde tasarruf edilen süre ne kadar artarsa çalışana ödenecek prim de o oranda artmasıdır (Budak vd. 2017:23).

Bedaux Ücret Sistemi: Bedaux sistemi Halsey sistemi ile benzerlik göstermekle beraber, bu sistemde tasarruf edilen süre için ödenecek farkın bir kısmının işgörenin kendisine diğer kısmının da tasarruf sağlamasına yardımcı olan diğer işgörenlere ödenmesini öngörmektedir. Çoğunlukla tasarrufun %75’i işgörenin kendisine, %25’i de tasarruf sağlamasına yardımcı olan diğer işgörenlere dağıtılmaktadır (Okka, 2008:45).

“Bu sistemin temel amacı; işgücünün verimini doğrudan doğruya ölçmek ve değerlemek olmaktadır. Sistemin ölçüsü; bir iş birimi veya “B” ile ifade edilen bir bedaux birimidir. Bir “B” orta vasıfta bir işçi tarafından, normal çalışma şartları altında ve normal bir hızda çalışmakla bir dakikada yapılabilecek iş miktarıdır” (Akyüz, 2001:99).

Emerson Ücret Sistemi: Bu sistemde standart çalışma zamanı için belirli bir temel ücret garanti edilmiştir. Rowan sistemiyle benzerlik göstermektedir farklı olarak bu sistemde çalışanların etkinlik endeksi belirlenmekte ve yapılacak ödemenin tutarı çalışmada geçirilen zaman biriminin parasal karşılığı ile bu endeksin çarpılması neticesinde bulunmaktadır. Etkinlik endeksi, daha önceden belirlenen standart çalışma

zamanı ile işgörenin fiili olarak çalışma zamanına bölünmesi neticesinde bulunmaktadır. Önceden belirlenen etkinlik düzeylerinden çalışma neticesinde hangi etkinlik düzeyi aşıldıysa hangi prim ödeneceğine ve hangi prim yüzdelerinin uygulanacağı kararlaştırılır. Kararın alınmasından sonra daha önceden belirlenen garanti ücrete ilaveten etkinlik düzeyinin % 66'sını geçen işgörenlere belirli oranlarda prim ödenir. Etkinlik düzeyi standardın % 100'ünü aştığında prim oranı % 20 ile sınırlandırılır (Budak vd. 2017:23).

Yüksek Parça Başı Ücret Sistemi: Bu sistemin uygulanmasında çalışanın alacağı ücret elde ettiği ürünlerin sayısal verisiyle doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Ancak üretilen ürünlerin sayısal artışları karşısında, çalışanın kazançta elde ettiği parasal artış oranı daha yüksektir (Okka, 2008:46).

Taylor Ücret Sistemi: Taylor sisteminde zaman tasarrufu değil, çalışanın etkinliği baz alınmaktadır. Bu sistem işgörenin standart zamanda ne kadar iş üreteceğini teknik ve bilimsel olarak tespit etmeye, her bir parçanın hangi zaman aralığında çıktığını ölçümleyerek, bu ürünlerin üretim zamanlarını saptamayı amaçlamaktadır. Bu ücret sistemi de üretilen parça başına prim verme esasına dayanmaktadır. Örneğin, üretim standartlarına göre 300 birim üretim yapıldığı bir işletmede bir işçinin 300 birime kadar üretim yapan işçiye parça başına 5,00-TL, 301-400 birim üretim yapan işçiye parça başına 7,50-TL, 401-500 birim üretim yapan işçiye parça başına 10,00-TL, 500 birimin üzerinde üretim yapanlara 12,50-TL ücret alacakları şeklinde parça başı ücret skalası oluşturulabilir. Sonrasında her işçinin üretim miktarı ölçülerek parça başı ücret skalasında üretim miktarına denk gelen tutarla çarpılarak işçinin toplam ücret miktarı hesaplanır. Sistemin amacı çalışanları belirlenen standart parça sayısının üstünde çıktı elde etmeye zorlamaktadır. Buna karşın, diğer sistemlerde olduğu gibi çalışanlar için garanti edilmiş temel bir ücret (kök ücret) kavramı bulunmamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:229).

Merrick Değişken Parça Başı Ücret Sistemi: Taylor'un iki basamaklı sisteminin üç basamaklı olarak geliştirilmiş şeklidir. Sistemde işe yeni başlayan ve vasat düzeyde performans sergileyen çalışanların teşvik edilmesi hedeflenmiştir. Önceden saptanan standart ürün çıktısının %83'üne kadar normal parça başı ücret, %83'ünde saatlik ücretin % 10'u oranında prim, standart çıktıya ulaşıldığında yine saatlik ücretin

% 10'u oranında prim ödenmektedir (Budak vd. 2017:25). Bu sistem diğer sistemlere göre daha karmaşık ve anlaşılması güçtür.

Liyakat Değerlendirmesine Dayalı Dereceli Saatlik Ücret Sistemi: Bu sistemin temel amacı, çalışanın liyakatleri doğrultusunda ölçümlemek, bireysel bazda yapmış oldukları katkıları nispetinde ödüllendirmek veya ücretlendirmektir. İşletmedeki her iş grubu için 3-4 farklı ücret düzeyi saptanmaktadır. İşgörenler, liyakatlerine göre değerlendirildikten sonra önceden belirlenen ücret düzeyleri kapsamında liyakatlerine göre ücretlendirilmektedir. Ölçümlemede beceriler, sorumluluklar, dikkat, deneyim, iş miktarı, yaratıcılık, çalışma hızı gibi kriterler göz önüne alınmaktadır (Okka, 2008:47).

Liyakata dayalı ücret çoğunlukla uygulanan bir performansa dayalı ücret şeklidir. Bu sistem işgörenin alacağı ücreti, doğrudan çalışanın performansı ile, daha önceki dönemlerde gösterdiği iş davranışları ve neticeleriyle bağdaştıran bir düzenlemedir. Burada ücret artışları çalışanın gelecekte sergileyeceği performansın aksine bir önceki ücret evresinde göstermiş olduğu performansın kendi özünde değerlendirilmesiyle ücret tarifesi uygulanması yapılmaktadır. Bu sebeple bireysel performansı esas alması ve sonraki ücret evresinde daha yüksek performans göstermeyi güdülemeyi hedeflemektedir (Demir, 2007:158).

Komisyon Dayalı Ücret Sistemi: Doğrudan komisyona dayalı bu sistem, genellikle satış ve pazarlama personeli için kullanılan bir sistemdir. Garantisiz komisyon ve ek ödeme garantili komisyon olarak ikiye ayrılır. İşgörenler, ürettikleri/sattıkları miktar kadar ücret alıyorsa bu garantisiz komisyondur. Ek ödeme garantili komisyonda ise işgörene komisyon haricinde belirli bir miktar ödeme yapılmaktadır; işgören garanti edilen miktarın üzerinde üretmez/satamaz ise bu ödeme komisyonundan kesilmektedir (Okka, 2008:47).

Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmeye Dayalı Ücret Sistemi: Yetkinliğe bağlı ücret kişi endeksli bir ücret türüdür. Ağırlıklı olarak ölçümleme ve değerlendirilmenin somut verilerle tespit etmenin mümkün olmadığı yönetici ve profesyonellere uygulanan bir ücret yöntemidir. Bilgi birikimi, davranışlar, beceri ve kabiliyet gibi kişinin performansını ortaya çıkaran özellikleri olarak adlandırılabilir. Bu tanıma göre, yetkinlik kişisel bir özellik olup işin özelliği olmamakla birlikte, kişi bir işten elde ettiği yetkinliklerini diğer bir işte kullanabilme yetisidir (Demir, 2007:407).

Literatürde yetkinlik kavramı üzerinde uzlaşmış çok fazla bir tanım bulunmamaktadır. Etkinlik ve performans bakımından etkilerinin tartışmaya açılmasıyla birlikte temel yetkinlik soyut varlıklar örgütsel yetkinlik ve örgüt kültürü gibi birçok kavram ortaya atılmıştır. Yetkinliklerin genel bir tanımı olmamakla birlikte; Yetkinlikler, üstün performans gösterebileceğinin emareleri olan karakteristik özelliklerdir. Diğerlerinden kolaylıkla ayırabilir. Kişilerin hangi sonuçlara nasıl ulaşmaları gerektiğini bildirir (Tak vd., 2007:239).

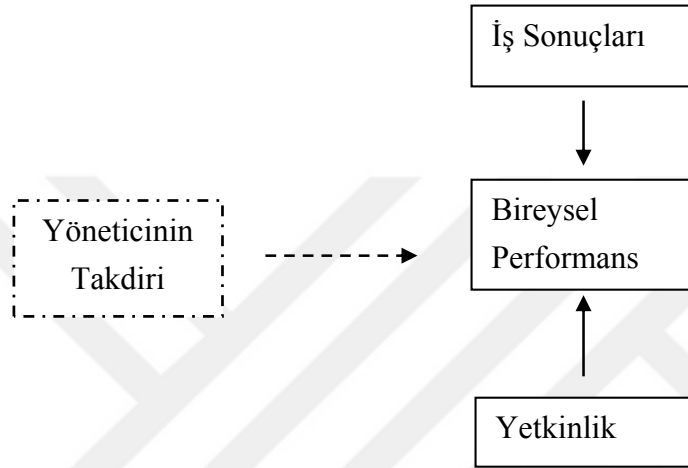
“Yetkinliğe göre ücret ise, iş yerine kişiye odaklanarak çalışanların işin doğasını etkilemelerine olanak sağlayan ücret tasarımına izin vermesi, örgütün iş stratejisiyle ücret planı arasında uyuma olanak sağlaması, çalışanların becerilerini artırmaları için güdülemede özendirici işlevi görmesi ile yönetici olmayan ancak sahip oldukları bilgi ve uzmanlık nedeniyle yüksek ücret verilmesi gerekli çalışanlara verilen ücreti haklılaştırma gibi düşüncelerle savunulmaktadır” (Demir, 2007:181) Küreselleşen dünyamızda işletmelerin piyasa şartlarında devamlılığını sağlayabilmesi için işgücüne ekstra önem vermeleri ve işgücünü doğru yönetebilmeleri gereklidir. Bu kapsamda insan kaynakları sisteminin işletme hedefleri doğrultusunda çalışabilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin kişilerin yetkinliğine daha fazla önem vererek sistemin güçlendirilmesi önem arz eder.

“Artık işgücü, asgariye indirilmesi ya da kaçınılması gereken bir maliyet olarak değil, bir stratejik avantaj kaynağı olarak görülmelidir. İşletmelerde, çalışanların yetenek ve yetkinliklerinin düzeyi giderek önemli bir performans kriteri haline gelmektedir” (Taştan, 2002). Çalışanlar, kendilerine verilen hedeflerin yanı sıra, bu hedeflere ulaşırken hangi davranışları sergiledikleri, görevleri ne derece yerine getirdikleri esas alınarak değerlendirilmekte ve gerekmesi halinde gelişimleri bu doğrultuda planlanmaktadır. İdareciler için asıl olan yalnız “işin” başarılması olmayıp, “işin nasıl” başarıldığı da önem arz etmektedir (Bayraktaroğlu, 2015:281).

Bu sistemde öncelikli olarak işletmeler, strateji ve kurum değerlerini temel olarak her çalışanın sahip olması gerek yetkinlikleri, eğer isteniyorsa bu yetkinliklerin alt başlıklarını ve seviyelerini belirleyebilmektedir. Sonraki süreçte bu yetkinlikler değerlendirme sürecine alınmakta ve işletmenin performans hedefleri doğrultusunda performans notu kapsamına dâhil edilmektedir. Çalışanların ücret hakkı artışları da yetkinlikler dâhilin de oluşturulan performans notu doğrultusunda yapılmaktadır. Bu

şekilde performans notları veya puanları somut bir karşılık olan ücretlere dönüşmektedir. Çünkü bu sistemde çalışanlar geliştirdikleri yetkinlikleri ve artış sağladıkları performansları doğrultusunda ücret artışı alabileceklerdir. Yani çalışan, yetkinliklerini ve performansını geliştirdiği sürece ve ölçüde yüksek ücret alacaktır. Bu şekilde performansı yüksek olan ve düşük olan çalışanlar arasında “ücret farkı” da kendiliğinden ortaya çıkacaktır (Savaş, 2005:116).

Şekil 5: Bireysel Performans Değerlendirme Boyutları



Kaynak: Erdem, 2007:97

Bireysel performans değerlendirmesinin bileşenlerini ifade etmek için hazırlanan Şekil 5’de görüldüğü gibi, işgörenin bireysel performansına üç noktadan ulaşabilmektedir. Bireysel performans değerlendirme hedefleri, işgörenden beklenen iş sonuçlarına ve işgörenin pozisyonunun gerektirdiği yetkinlik profiline bağlı olarak iki kapsamda gerçekleşmektedir. Bireysel performans hedefleri ve bu hedefleri karşılayan performans kriterleri belirlendikten sonra, her bir işgörenin performansı değerlendirilmektedir.

Tablo 2: Ağırlıklı İş Puanı Hesaplama Tablosu

İşin Adı	İş Paketi Puanı	Ağırlıklı İş Puanı	Hesaplama
İş No:1	65	42,48	(65/153) x100
İş No:2	10	6,54	(10/153) x100
İş No:3	10	6,54	(10/153) x100
İş No:4	15	9,81	(15/153) x100
İş No:5	15	9,81	(15/153) x100
İş No:6	8	5,22	(8/153) x100
İş No:7	25	16,34	(25/153)x100
İş No:8	5	3,26	(5/153)x100
Toplam	153	100	

Kaynak: Savaş, 2005:83

İşgörenlerin çalışmaları neticesinde elde ettikleri puanların hesaplanması için Sürecin puanı/Bireyin iş miktarı puanı x 100 formülü kullanılarak 100 baremine göre yeniden endekslenir ve ağırlıklı iş puanı hesaplanır. Ağırlıklı iş puanının hesaplanması Tablo 2’de görülebilir. İş sonuçlarının tespiti ise Tablo 3’te görülebilir. Ücret dönemi başında belirlenen hedeflerin A, B ve C seviyelerinde oluşması halinde çalışanın alacağı ücret tutarı ağırlıklı iş puanına göre hesaplanacağı kararlaştırılır. Çalışan, dönem sonu itibariyle yapacağı işin hedefini “A” seviyede gerçekleştirirse ağırlıklı iş puanının 1,05 katı, “B” seviyede gerçekleştirirse ağırlıklı iş puanını, “C” seviyede gerçekleştirirse ağırlıklı iş puanının 0,95 katı ücret hakkı elde edecektir (Erdem, 2007:98-99).

Tablo 3: İş Sonucu Puanı Tespit Tablosu

İşin Adı	İş Paketi Hedefler Puanı	Ağırlıklı İş Puanı	Hedefler		
			A	B	C
İş No:1	65	42,48	44,62	42,24	40,28
İş No:2	10	6,54	6,82	6,5	6,17
İş No:3	10	6,54	6,82	6,5	6,17
İş No:4	15	9,81	10,29	9,8	9,31
İş No:5	15	9,81	10,29	9,8	9,31
İş No:6	8	5,22	5,46	5,2	4,94
İş No:7	25	16,34	17,74	16,9	16,05
İş No:8	5	3,26	3,36	3,2	3,4
TOPLAM	153	100	Toplam İş Sonucu Puanı: 102,12		

Kaynak: Savaş, 2005:84

1.2.3.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

İşverenler tarafından çalışılan işletme içerisinde belirli bir amaç için bir grup oluşturmak suretiyle yapılan çalışmaya grup çalışması denir. Gruplar belirli bir süre ve amaç için oluşturulabilmektedir. Grup üyeleri genellikle bireysel performans hedeflerini yükseltmeye yönelik çalışma yürüterek ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla çalışma tesis ederler. Genellikle bireysel performansın ölçülmesinin güç olduğu hat veya bant sistemiyle çalışılan işletmelerde uygulanmaktadır. Örneğin, otomotiv işletmesindeki parça montaj hattında çalışan bireyler bütün parçaların montajı yapıldıktan sonra kendi parçasını çalışan bireylerin bireysel performansını ölçmek güçleşmektedir (Okka, 2008:48)

Ölçümlenmesi yapılabilen ve standartta bağlanabilen bütün grup işlerinde bireysel performansa dayalı olarak değerlendirilen ücret sistemlerinin tamamı grup

performansına endekslenebilir. Özellikle, işgörenleri doğrudan denetlemenin imkânının olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam manasıyla yapılamadığı, takım çalışması ve işbirliğinin hedeflere ulaşma bakımından önem arz ettiği durumlarda etkinliği artırmaktadır (Bağdelen, 2004:63).

İşletmelerde çalışan grup üyelerinin hem olumlu hem de olumsuz önemli ölçüde etkileşimi olabilecektir. Grup üyeleri arasındaki etkileşim, çalışmayı yaparken çaba gösteren üyelerin seviyesini artırmak veya azaltmak ve bireysel grup üyelerinin çabalarının ne kadar iyi koordine edilebileceğini etkileyebilir. Benzer şekilde, grup etkileşimi, etkili veya etkisiz bir görev performansı stratejilerine ve grup üyelerinin bilgi ve becerilerinin verimli veya savurgan kullanımına yol açabilir. Grup etkileşimin alacağı rol yapılmakta olan göreve bağlı olacaktır (Hackman ve Morris, 1975:18). Grup etkileşiminin kontrol edilebildiği oranda grup performansında olumlu veya olumsuz değişim olacaktır. Grup üyelerinin olumlu etkileşimleri grup performansını üst seviyelere çıkarabilecektir.

Grup ücret sistemleri, bireysel ücret sistemlerine kıyasla daha az uygulanmaktadır. Diğer teşvik edici ücret sistemlerine kıyasla en az etkinliği olandır. Bu şekilde olmasının sebepleri, grup bireyleri arasında her daim olumlu bir etkileşim olmaması veya performans hedefleri doğrultusunda diğer üyelere nazaran daha az güdülenmiş grubun toplam performansını aşağılara çekmesi olabilir (Budak, 2004:373). Bunun nedenlerinden bir tanesi grup içerisindeki bazı çalışanların tembellik yapması ve tüm üyelerin sorumluluklarını yerine getirmemesidir. Bu durum diğer grup üyelerinin motivasyonunun düşmesine neden olabilecektir. Fakat grup performansına dayalı ücret sistemlerinin amacı grup üyeleri arasında yardımlaşma işbirliğini artırarak ve grup etkileşimini teşvik edici bir unsur olarak kullanarak üretim düzeyinin üst seviyelere çıkmasını hedeflemektedir (Aytekin, 2005:51).

Grup performansını artırmaya veya ödüllendirerek geliştirmeye yönelik oluşturulan sistemler aşağıda sıralanabilir:

Grup Çalışmasında Akort Sistemi: Parça esasına göre belirlenen ücretin bir işçi yerine aynı ekip içinde çalışan bir grup işçiye uygulanmasıdır. Üretim verimliliği ve grup halinde çalışmayı teşvik eden bir ücret sistemidir. Akort ücret sistemi, zamana göre ücretin oluşturulmadığı durumlarda meydana gelir. Bu ücret biçimi işçi ve işverene faydaları bulunmakta olup, çalışan kendi beceri, kabiliyeti ve pratik

çalışmasıyla daha fazla ücret elde eder. Akort ücret sisteminin işletme sahibine sağladığı en önemli fayda, ücret tutarının ifa edilen işin karşılığı olması, yani ifa edilen iş kadar ücret ödenmesi ve işçi maliyetlerinin uygun seviyelerde tutulmasıdır. Başka bir faydası da işletme dinamiklerinin güçlenmesini sağlamaktadır. Diğer bir deyişle işletmede işçiler arasında rekabetten ziyade birlikteliği ve birlikte başarı elde etme duygularını ön plana çıkarmaktadır (Budak vd. 2017:25).

Prim Sistemi: Bu sistemde prim, işgörenlerin bireysel olarak değil grubun performansına göre hesaplanır. Buradaki sıkıntı, akort ücrette karşılaşıldığı gibi grup için hesaplanan toplam prim tutarının tüm üyeler arasında eşit taksim edilmesi anında oluşmaktadır. Grup çalışmasında bulunan bireyler arasında prim ücretlerinin taksimatı akort sistemindekinden daha uygulanabilir. Çünkü prim ücretleri “kök ücret + prim” den oluşur, taksimatı yapılacak tutar yalnız prim kısmıdır (Baday, 2016:26-27).

Yüksek Günlük Ücret Sistemi: Fiili olarak çalışılan zamanlarla standart zamanlarla kıyaslanması ve değerlendirilmesine imkân sağlayan bir kayıt ve kontrol sistemi olan Yüksek Günlük Ücret Sisteminde amaç, istenen performans düzeyine ulaşmak ve bunu sürdürmektir. Bu sistemde iş değerlemesi sonucu farklı iş sınıfları için saptanan normal saatlik ücretlerin %10 fazlası yüksek günlük ücret olarak kabul edilir (Okka, 2008:50).

Bu sistemde işgörenlerin bireysel performanslarıyla birlikte, önceden belirlenmiş standart zaman birimleri de işçi ücretlerinin ücret hesabına dâhil edilmektedir. Ayrıca bu sistem üretilen ürün miktarına dayalı sistemlerden aylıklı sistemlere geçişin bir ara aşaması olarak kabul edilir. Hedeflenen genel performans düzeyine gelindiğinde işgörelere yüksek günlük ücret üzerinden ödeme yapılmaya başlanır. Bunun sonucu olarak, herkesin ortak çabasıyla elde edilen kazanç artışı adil bir şekilde işgörelar arasında paylaştırılmış olur (Mercan, 2010:59).

Ölçülen ve Kontrollü İşe Dayalı Ücret Sistemleri: Ölçülen günlük iş sisteminde, belirlenen ücretler belirli dönemlerde, işletme hedeflerine ulaşıldığında sabit olarak artırılmaktadır. Belirli dönemlerde artırılan ücretler, bir sonraki dönem değerlendirmesine kadar geçerliğini korumakta ve güncel kalmaktadır. Kontrollü günlük iş sistemlerinde farklı olarak aynı iş için bir dizi performans ve ücret oranı belirlenmektedir. Daha fazla olabilmekle birlikte, genellikle dört temel sınıflama yapılmaktadır. Örneğin, standart performans düzeyinin ücreti x olarak belirlenir.

Yüksek performans (1. derece) gösteren işgörenin ücreti $x + \%10$; yüksek performans (2. derece) 'nin $x + \%20$ ve düşük performans gösteren işgörenin ücreti ise $x - \%10$ 'dur. Bu tür sistemler yığın üretimi ya da büyük parti üretimi yapan işletmelerde ve özellikle bant sistemli ve otomatik kontrollü üretim süreçlerinde yaygındır. Kalitenin önemli olduğu işyerleri için de kullanılabilir (Benligiray, 2007:53).

Yüzde Usulüne Dayalı Ücret Sistemleri: İşçinin ücreti belirli bir yüzde usulüne dayalı olarak saptanan parasal değer üzerinden oluşturulur. Hizmet alan müşteriler hizmet karşılığında bir miktar ödeme yaparlar bu ödemenin belirli bir yüzdesi müşterinin hesap pusulasına eklenir. Daha sonra yüzde olarak hesaplanan bu ödemeler işveren tarafından personele ödenmektedir. Belirli bir oranda hesap pusulasına eklenen tutar bahşiş olarak algılanmaması gerekmektedir (Budak vd. 2017:26). Örnek vermek gerekirse bir otelde yüzde usulüne göre toplanan paralar, temizlikçi, meydancı, resepsiyoncu, aşçı vb. tüm personele dağıtılmaktadır.

Yüzde usulüne dayalı ücret sistemi, 4857 sayılı İş Kanununun 51. maddesinin dayanağı olarak kendine yer bulmuş ve ona göre düzenlenmiştir. *“Otel, lokanta, eğlence yerleri ve benzeri yerler ile içki verilen ve hemen orada yenilip içilmesi için çeşitli yiyecek satan yerlerden "yüzde" usulünün uygulandığı müesseselerde işveren tarafından servis karşılığı veya başka isimlerle müşterilerin hesap pusulalarına "yüzde" eklenerek veya ayrı şekillerde alınan paralarla kendi isteği ile müşteri tarafından işverene bırakılan yahut da onun kontrolü altında bir araya toplanan paraları işveren işyerinde çalışan tüm işçilere eksiksiz olarak ödemek zorundadır.”* (4857 sayılı İş Kanunu/Md.51) kanunda bu şekilde ifade edilmiştir.

1.2.3.3. İşletme Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

Bu ücret sistemlerinde, işletmenin elde etmiş olduğu gelirlerin artışı ya da maliyetlerin azalmasından kaynaklanan kazançlar, farklı alternatiflerle işgörelere dağıtılmaktadır. Bu sistemler, işgöreleri işletme ile bütünleştirmek ve birlikte iş yapmaya yönlendirmek amacıyla oluşturulmuştur. Grup ve bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinden ayrı olarak, *"dolaylı performansa dayalı"* sistemdir. *“Bu organizasyon bizim”* algısının oluşması ve işletme ile özdeşleşmenin oluşturularak moral ve motivasyonun artırılmasıdır (DPT, 2000:42). En genel kullanımı kazanç paylaşımı ve kar paylaşımı olarak bilinmektedir. Bu sistem bireysel performansa dayanmaması, yöneticiler ve tüm çalışanların katılımı ile belirlenmesi, tüm çalışanları

ilgilendirmesi, işbirliği ile sorunlara çözüm geliştirmesi ve organizasyonun verimliliği ile bireysel ödüller arasında bağlantı kurması açısından, bu ücret planları desteklenmektedir (Mercan, 2010:61).

İşletme grubu üyelerinin işletme içerisindeki görevlerini kabul ettikleri için işletme performansında pozitif yönde bir etkileşim oluşturur, grup üyeleri çaba göstermez ve isteksiz davranırsa negatif yönlü bir etkileşim olabilir. Bu etkileşimler görev bağımlılığı derecesine göre değişim göstermektedir. Görev karşılıklı bağımlılığı, işletme grubu üyelerinin görevlerini tamamlamak için diğerleriyle, çalışma materyallerini, bilgilerini ve uzmanlıklarıyla yakından çalıştıkları dereceyi ifade eder. Görev bağımlılığı grup düzeyinde bir olgudur ve tanım olarak, görev bağımlılığı arttıkça, grup üyelerinin her birinin takımdaki diğerlerine bağımlılığı da artar. Artan karşılıklı bağımlılık daha etkili bir şekilde koordine etme ihtiyacını oluşturmakta ve grup üyelerine görevlerin tamamlanmasında yardımcı olmaktadır. Görev bağımlılığı yüksek olduğunda, grup üyeleri arasında daha fazla iletişim, işbirliği ve koordineli eylem hedef başarısı için gereklidir. Yüksek görev bağımlılığı ile karakterize edilen gruplarda, grup üyelerinin etkileşimlerini koordine etme konusunda liderin yardımına daha fazla ihtiyaç vardır. Grup üyeleri arasındaki farklılaşma ve değişen ilişkileri geliştirmek, liderlerin grup üyelerinin katkılarını koordine ettiği bir mekanizma ile mümkün olabilir. İşletme lideri, çalışma grubu üyeleri arasında görev dağıtımında aktif bir rol oynaması ve görevleri astları arasında stratejik olarak tahsis etmesiyle birlikte liderin etkisiyle grup performansı yükselmesi olasıdır. Liderlerin etkisi veya diğer etkenlerle grup üyelerinin birbirlerine bağlılıkları arttığında düşük performans gösteren üyenin fark edilmesi daha kolaydır (Liden vd. 2006:727).

Bu sistemin, grup ve birey performansına dayanan sistemlerden farkı, dolaylı olarak performansa dayanıyor olmalarıdır. Bu ücretlendirme sistemi, işletmenin rekabet seviyesini ve organizasyonun üretimdeki üst seviye dirençlerini artırmaktadır. Çünkü işgörenlerin performanslarına göre ücret almaları sonucu bireysel performanslarını yükseltme istekleri ve bu yönde gayret göstermeleri işletmenin genel performansında yukarı yönde etki yapmaktadır. İşletme performansını artırmaya yönelik geliştirilen ücret sistemlerine aşağıda detaylı bir anlatım yapılmıştır (Okka, 2008:51).

Kar Paylaşımına Dayalı Ücret Sistemleri: İşgörenlerin şirket karından önceden belirlenen yüzde oranında pay verilerek ödüllendirme yapılmasını teşvik eden

bir ücret sistemidir. Buradaki amaç işgörene kardan pay verilmesini garanti ederek işletmenin verimliliğini ve karlılık oranının artırılmasıdır. Bu sistemde işgörenden performans ile kar payı oranları arasındaki ilişkinin adaletli ve sağlıklı olması zaruridir. İşletmelerde genellikle üretim, yönetim ve satış departmanlarında çalışan işgörenden kar paylaşımına dayalı ücret sistemleri uygulandığı görülmektedir. Bazı işletmelerde sadece yönetici konumunda bulunan çalışanlar arasında uygulanmaktadır (Budak vd. 2017:13).

Kar paylaşımına dayalı sistemlerde işletmenin elde ettiği karın bir kısmı, düzenli ücretlerine ilaveten belirli aralıklarla işgörenden ödenmektedir (aylık/üç aylık/yıllık vb.). Bu sistemin amacı, işgörenden aracılığı ile işletmenin karının artırılmasıdır. Çünkü işgörenden kendi ücret gelirlerinin artması için işletmenin karını artırmış olurlar. Kardan pay alan işgörenden, kardan pay almasına karşılık, işverene iş sözleşmesi ile bağlıdır ve kardan aldığı payda gerçek manada ücrettir, ücrete ilişkin hükümlere tabidir.

4758 sayılı İş Kanununun 32. Maddesi, 5. fıkrasında “Ücret en geç ayda bir ödenir (4758 Sayılı İK/Md.32:5).” ibaresi yer almaktadır. Kanun doğrultusunda sistem içerisinde çalışan işçilerin ücretleri sabit olarak belirlenmesi ve en geç ayda bir ödeme gerçekleştirilmesi gerekir. Bu sistemin çalışma dinamikleri düşünüldüğünde işçilere aylık ücretlerine ek olarak kar payından ödeme yapılacağı çıkarımını yapmak yanlış olmayacaktır.

Bu sistemin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için işveren ile işgörenden arasında önceden akit yapılarak kardan pay alma iş sözleşmesi bulunması, anlaşmazlık durumlarında nasıl bir yöntem izleneceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu sistem şirketin karının aylar bazında sabit olduğunda ya da yüksek karlılık oranları olduğunda daha sağlıklı işlemektedir. Kar paylaşımına dayalı ücret sistemleri; işgörenden ek gelir sağlar, onlarda güvenlik duygusunu geliştirir, güdülenme sonucu örgüte bağlılığı artırır, işgörenden ve işverenlerin ortak hareket etmesini sağlar. Genel olarak bu sistem işgörenden kardan pay almaya alıştıırır (Aytekin, 2005:60-61). Bu sistemin sakıncalarından bir tanesi işgörenden işletmenin ne kadar kar elde ettiğini rasyonel bir şekilde görememektedir. İşletmenin karlılık oranlarının ne kadar olduğu net bir şekilde belirtilmezse işgörenden arasında güvensizlik oluşturabilecektir (Altaylı, 2006:30). İşgörenden ne kadar çok çalışırsa çalışsın işletmenin kar elde etmesi ulusal veya uluslararası ekonomik durumlara da bağlı olduğu için işletme haricinde meydana gelebilecek bir ekonomik kriz işletmenin zarar

etmesine neden olacaktır. Yani işgörenler kardan ek gelir elde edemeyecek olup bu da sistemi çalışmaz hale getirecektir.

Kazanç Paylaşımına Dayalı Ücret Sistemleri: Kazanç paylaşımı bir örgütteki çalışanların çoğuna ya da tamamına artan şirket verimliliğine dayanan bir ikramiye ödemesi sağlayan bir grup özendirici sistemdir. Kazanç paylaşımına dayalı sistemleri, ücretlendirmeyi işletmede gerçekleştirilen üretimdeki artışlarına dayalı olarak yapılmaktadır. Bu sistemler, işletmenin verimliliği arttıkça işgörenlerin ücret gelirlerinin yukarı yönlü seyretmesine imkân sağlamaktadırlar. Kazanç paylaşımına dayalı ücret sistemi sadece bir ödeme sistemi değil aynı zamanda çalışanların üretimde verimliliği artırıcı yönetim kararlarına dâhil edilmesini sağlayan yönetim felsefesini geliştirici bir yapıdır (Demir, 2007:213). Bu sisteme göre kazançlar ölçülür ve önceden belirlenmiş bir formüle göre çalışanlar arasında dağıtım yapılır. Bu uygulama sadece işletmenin kazanç elde ettiğinde uygulandığı için, şirketin sabit giderlerini etkilememektedir (Baday, 2016:28). “Dağıtılan kazancın yüzdesi işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir. Bu miktar en az %8, en çok % 75 olmaktadır. Kazanç olmadığı durumlarda personele de temel ücretleri dışında herhangi bir ödeme yapılmamaktadır” (Budak, 2004:374).

Mali İştiraka Dayalı Ücret Sistemleri: Kar paylaşımı sistemini uygulayan şirketler çalışana kardan pay vermek yerine karlılık oranı nispetinde şirketin hisse senedini verebilmektedir. Bu sistemde işgörenler, işletmeye ait hisse senedini doğrudan satın alabilirler ya da işgörelere belirli bir süre içerisinde belirli bir fiyattan hisse senedi alma hakkı tanınabilir. İşgörelere işletmenin hisse senetleri genellikle piyasa fiyatının % 10-15 altında satılmaktadır. Ancak işgörenlerin alabileceği hisse senedi miktarı, ya adet olarak ya da ücretleri ile ilişkilendirilerek sınırlandırılmaktadır. Eğer işgören hisse senedini satmak isterse yalnızca işletmeye satabilmektedir (Aksoy, 2010:135).

Serbest piyasaya göre işletmelerin hisse senetleri dalgalı bir seyir izlemektedir. İşletmeler, hisse senetlerindeki ani değer düşüşlerine karşı çalışanlarını korumak için önceden belirlenmiş ya da çalışanların hisse senedini satın aldığı fiyattan satın alma garantisi verebilirler. Bu sistemin en büyük dezavantajı, işletme hisselerinin küçük parçalar halinde birçok kişiye dağıtılmasıdır. İşletme çalışanı herhangi bir nedenle hisse senedini satmak istese işletmeden başka birine satış yapamamaktadır. Ayrıca, hisse

senedi personel genellikle şirketten ayrıldıktan sonra veya emekli olduktan sonra sahip olduğu hisse senetlerini paraya çevirebilmektedir. Bununla birlikte hisse senedi sahibi olan personel işletmenin yönetimine katılabilecek, işletmenin gizli mali belgelerini inceleme ve şirketin hissedarı olduğu için yönetimin elde ettiği haklarına da sahip olabilecektir (Okka, 2008:54).

Scanlon Sistemi: İsmi Joseph Scanlon'un soyadından alan bu sistem grup performansına dayalı ücret sistemlerinin sakıncalarını ortadan kaldırmaktadır. Bu sistemde çalışanlar ile sendikaların birlikte çalışması sağlanarak işletmelerin işlevliliğinin artırılması hedeflenmektedir. Scanlon sistemi, emek-yönetimi işbirliğini teşvik etmek için bir araç ve maliyet tasarruflarını paylaşarak çalışanları dâhil etmek için bir araç göstermektedir (Budak, 2004:374).

Scanlon planının işleyişi şöyledir; Her bölüm birer tane gözetici, sendika temsilcisi ve işçi temsilcisinden olmak üzere üç kişiden oluşan üretim komiteler oluşturur. Bu komite çalışanlar tarafından önerilen görüşlerin kritiğini yapar. Öneri kabul edilir ve uygulamada önemli kazançlar sağlanırsa bu kazanç yalnız öneri sahibine değil diğer çalışanlara da eşit biçimde dağıtılır. Planın bir ücret formülü bulunmaktadır. Daha önceden oluşturulmuş olan plan doğrultusunda, çalışan önerileri neticesinde üretim ve akabinde elde edilen kazanç primi tüm çalışanlara eşit bir şekilde ödenir (Mercan, 2010:62).

Bu sistem, işletmede çalışan tüm personelin tamamını kapsamaktadır. Kısaca denilebilirki, sistem işgörenlerin önerileri üzerine kurulmuştur. Öneriler sonucu uygulamada gerçekten kazanç sağlanırsa, hem işletmenin kazancı artmakta hem de işgörenler eşit olarak artan kazançtan pay almış olmaktadır.

1.2.4. Bireye Dayalı Ücret Sistemleri

Geçmiş yıllardan beri ücret sistemleri ve diğer insan kaynakları çalışmalarında “iş”ler baz alınmakta ve işgörenler önceden saptanmış işlerde çalıştırılmaktadır. Ancak son yıllarda mevcut ücret sistemlerinin işleminde aksaklıklar meydana geldiğinden ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu zaman zarfında işletmeler örgüt yapılarında yeniden şekillendirme yaparak işlere dayalı yapıları yavaş yavaş ortadan kaldırmaktadır. Zamanla “önce iş” fikrinin yerini “önce insan” fikri almaya başlamıştır. Bu yönde geliştirilen sistemlerden birisi de, işi yapan bireye dayalı ücret sistemleridir. Çünkü günümüzde işletmeler, işin kendisinden çok işi gerçekleştiren

işgörenler üzerinde yoğunlaşmaya başlamış, böylelikle ücretlendirmede odak noktası “iş” lerden “işgören”lere doğru kaymıştır. Artan rekabet ortamında işletmeler için en önemli girdi insan kaynağı haline gelmiştir fakat iyi kalifiye bir işgöreni bulmak ve elde tutmak oldukça zorlaşmıştır. Bireye dayalı ücret sistemleri, bilgi ve beceriye dayalı sistemler ile yetkinliklere dayalı sistemler olarak iki şekilde gruplandırılabilir (Erdem, 2007:113).

1.2.4.1. Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri

Bilgi-beceriye esas alan ücret sistemlerinde ücret, işgörenlere yaptıkları işlerle ilgili olmayıp, uygulayabildikleri bilgi ve becerinin ölçütüne, genişliğine ve derinliğine bağlı olarak ödenmektedir. İşgörenler, bilgi-beceri düzeylerini yükselttikçe esnek ve üretken olabilir, bir üst bilgi-beceri seviyesine ulaşabilirler. Bu sistemler en basit anlamda bir işgörenin bir başka işgörenin yerini doldurması için geliştirilmiştir. Çalışanlar işleri konusunda bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirdiklerinde hem kendileri hem de çalıştıkları işletmeler kazançlı çıkar. Bilgi ve becerileri gelişmiş olan işgörenler maddi ve manevi bakımdan büyük yararlar elde ederler (Güney, 2015:266).

Bu sistemde, işgörenler işletmenin ihtiyacı olduğu bilgi ve beceri birikimine sahip olması, bu bilgi ve beceriyi işletmede uygulanabilirliği ve yatırıma dönüştürebilir nitelik ve kalitede olması gerekmektedir. İş gören işiyle ilgili eğitim ve modern iş hayatına ayak uydurarak yeni beceriler elde etmek suretiyle ve bunlara hâkim olduğunu göstererek işletmedeki ücret oranını artırabilir (Ulama, 2002:116).

Genellikle ulusal ve uluslararası rekabet altında olan işletmeler performanslarını artıracak uygulamaların yanı sıra yönetim anlayışlarını ve uygulamalarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalmışlardır (Benligiray, 2007:69). Firmalar özel bilgi ve beceri sahibi çalışana ihtiyacı olursa ve piyasada bu alanda sınırlı sayıda çalışan varsa bu çalışana yüksek ücret ödemek zorunda kalabilir. Bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemlerinde işgörenin hali hazırda çalıştığı işi hangi iş olursa olsun işgörene bilgi ve becerilerine göre ücret ödemesi gerçekleştirilir. Bu sistemde işgörenin belgelendirilmiş tüm bilgi ve becerileri için işgörene ücret ödenir, bilgi ve beceri düzeyi arttıkça işgörenin taban ücreti de artar. Bazı işletmelerde işin kendisinden çok işgörenin bireysel bilgi ve becerileri doğrultusunda ücret öderler. Bu işletmeler; akademisyenler, avukatlar, doktorlar gibi işinde uzman olan işgörenleri bu şekilde ücretlendirme eğilimindedirler (Mercan, 2010:51).

Etkin bir bilgi-beceriye dayalı ücret sistemi; iş akışını destekler, işgörenlere karşı adil olur ve işgören davranışlarını işletme hedeflerine göre yönlendirir. Bilgi-beceriye dayalı sistemlerin genellikle, teknolojisi ve organizasyon yapısı sık değişen, çalışanları sürekli yer değiştiren, personel devir hızı yüksek olan, çalışanları grup halinde çalışmaya imkân veren ve devamlı bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatları tanıyan, çalışanın yetkinliğine katkı yaparak özendirici ücret uygulaması yapan işletmeler için uygun olduğu ileri sürülebilmektedir (Baday, 2016:24).

Bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemleri farklı bir açıdan değerlendirmek gerekirse, bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemleri hem örgütsel hem de çalışanla ilgili sonuçlara fayda sağladığını, örgütsel sonuçlarla ilgili olarak, beceriye dayalı ücret ödemeleri, iş atamalarında çalışanların çok yönlülüğü ve işgücü esnekliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Diğer taraftan bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemleri; üretkenlikte artış, daha düşük devamsızlık ve ciro artışına olumlu katkı yapmaktadır. Çalışanlara bağlı sonuçlar bakımından beceriye dayalı ücret, daha yüksek ücret oranları, artan memnuniyet, daha yüksek beceri artışı, bağlılık ve öz-yönetim ya da problem çözme kapasitesi ile sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla, ücret memnuniyetinin yanı sıra bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemlerinin çalışanlara faydaları şunlardır: İşgücünde daha fazla esneklik, bireyler için beceri artışı, şirket için daha fazla verimlilik, bireyler arasında daha fazla takım çalışması, daha iyi kariyer fırsatları ve daha iyi ödeme fırsatlarıdır (Lee vd. 1999:852).

Bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemlerinin faydaları şu şekilde sıralanabilir; Çalışanların işleri ile ilgili bilgi ve becerileri kazanmalarına imkân sağlar. Bilgi ve becerileri artan çalışan işini daha kaliteli yapar ve kendine güveni artar. Çalışan kaliteli mal üretir. İşlerini iyi yaparak işletmeye katkı yapan çalışanlar ek ücret ödemesi alırlar. Bu da onların moral ve motivasyonunu yükseltir. Moral ve motivasyonu yüksek olan işgörenlerin kuruma olan bağlılığı artar (Güney, 2015:266).

Bilgi ve beceriye dayalı sistemlerinin sakıncaları şu şekilde sıralanabilir; Eğitim faaliyetleri işletmeye ek maliyet getirebilir. Konusunda üstün bilgi ve beceriye sahip çalışanlar yüksek ücretlerle başka firmalara geçebilirler. Konusunda üstün bilgi ve beceriye sahip çalışanlar vazgeçilmezlik duygusuna kapılarak fazla taleplerde bulunabilirler. Verilen eğitimlere rağmen gelişemeyen çalışanlar işletmede sorun

oluşturur. Yapılan işin fiyatlandırmasında zorluklar yaşanabilir. Bazen fiyatlandırma işletmeye yüksek maliyetler getirebilir (Baday, 2016:24).

1.2.4.2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri

Yetkinlik, işletmeler için rekabet avantajı yaratan, gözlemlenebilen ve davranışlara dönüşebilen; bilgi, beceri, kişilik özelliklerinden oluşan bir bütündür. Yetkinlikler, işletmelerin diğer işletmelere göre fark yaratarak öne çıkabileceği ayırt edici/mükemmel davranışlardır ve işgörenlerin sorumlu oldukları işleri nasıl yapmaları gerektiğini tanımlarlar (Bayraktaroğlu, 2015:281). Yetkinliğe dayalı ücret ödemeleri ağırlıklı olarak beyaz yakalı personel ve yönetim pozisyonlarında çalışan personelin ücretlendirilmesi için kullanılmaktadır. Bilgi ve becerileri ödüllendirdiği için beceriye dayanan ücret sistemine benzemektedir (Tak vd. 2007:256).

Yetkinliğe dayalı ücret sistemleri oluşturulurken, işletmelerin ücret ile ilişkilendirilecek yetkinlikleri önceden belirlemesi gerekmektedir. Yetkinlikler belirlenirken işletmenin hangi yetkinlikle başarıya ulaşacağını tespit etmesi ve bu yetkinlikleri göz önüne alarak ona göre ücretlendirme yapmalıdır (Budak vd. 2017:31). Yetkinliklere dayalı sistemler, genellikle rutin ve yoğunluğu fazla olan hizmet işlerine odaklanmıştır. Çünkü bu tür işlerde sonuçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri tanımlamak göreceli olarak daha kolaydır. İşgörenler bir üst pozisyona terfi etmeden de geliştirdikleri yetkinlikler için ödüllendirildiğinden, bu sistem uzmanlaşmanın desteklenmek istendiği işletmeler için de etkin bir sistem olarak kabul edilmektedir. Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerini kullanan işletmelerin sayısı çok fazla olmamakla birlikte, yetkinlik ücretlerinin belirlenmesinde de zorluklar meydana gelmektedir. Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinde o kadar çok sayıda farklı uygulama vardır ki, bu sistemin kurulmasında izlenecek genelleştirilmiş bir reçetenin tanımlanması güçtür. Farklılıklar yetkinliklerin tanımlanmasında, yetkinlikler ile ücret bağlantısının kurulmasında ve kapsanan personel grubunda ortaya çıkmaktadır (Erdem, 2007:118).

Bu sistemi kullanan işletmelerde yapılan araştırmalara göre beş ayrı yaklaşımın izlendiği gözlenmiştir. Bunlar; iş değerlemesi, kişisel yetkinliklerin sınıflanması, hedef oranlarının belirlenmesi, yetkinliğe dayalı davranışsal hedeflerin başarılmasına göre ücret artışı yapılması ve değerlendirilen yetkinlik düzeyindeki değişime bağlı olarak ücret artışı yapılmasıdır (Benligiray, 2007:93). Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinin olumlu ve olumsuz yönleri şu şekilde sıralanabilir.

Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumlu Yönleri; Geliştirilmiş olan yetkinliklere bağlı olarak performansın artması ile işgörenler ödül almaktadır. İşgörenleri daha fazla inisiyatif kullanmaları yönünde teşvik eder. İşgörenler için çıtayı sürekli yukarı çeker. İşgörelere terfi etmeden de ücret artışı sağlar. Sadece performansa odaklanmaz, hedeflere nasıl ulaşıldığı önem arz eder (Erdem, 2007:122). *Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumsuz Yönleri;* İş üretimi olmaksızın ücret artışlarına sebep olabilir. İşletmenin örgütsel yapısı yetkinliklere dayalı ücret sistemleri için uygun değilse, herhangi bir başarı elde edilemeyebilir. İşletmede performans değerlendirmesinde yetkinliklerin ağırlıklarının ne olacağı güç bir konudur. Takip edilmesi ve eğitim teknikleriyle geliştirilmesi güç olan yetkinliklerin ücret hesaplamasında kullanımı sistemin işleyişine zarar vermektedir (Bayraktaroğlu, 2015:282).

Bu sistemin en önemli özelliklerinden birisi, geniş ücret bantlarının kullanılmasıdır. Yetkinliklerin belirlenmesinden sonra, her yetkinlik düzeyi için ücret tespit edilmektedir. Yetkinlikler için ödenecek ücret düzeyleri, piyasa ücret araştırmaları yoluyla belirlenebileceği gibi, yetkinliğin işletme için taşıdığı öneme göre stratejik tahmin yoluyla da belirlenebilmektedir. Burada önemli olan, işe yeni başlayan işgörelere ödenecek ücretin ne olacağı hususudur. Çünkü yetkinlik değerlemesi davranışların gözlemlenmesine dayanmaktadır ve yeni bir işgörende genellikle az sayıda davranış gözlemlenebilmektedir (Benligiray, 2007:95).

İKİNCİ BÖLÜM

KAMUDA PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ VE PERFORMANS YÖNETİMİ

Bu bölümde kamu kurumlarında performansa dayalı ücret sistemleri ve performans yönetimi bahsedilmektedir. İlk kısımda Kamuda Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin tarihsel gelişimi hakkında genel bir bilgi verilmiş olup, ikinci alt başlıkta kamuda performans ölçümü ile ilgili olarak kamuda verimlilik, yeterlilik ve etkinlik ölçümü üzerine değerlendirmeler yapılmıştır.

2. KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE YÖNETİM SİSTEMİ

İşletmelerde çalışanların performansının biçimsel ve sistematik bir şekilde değerlendirilmesinin ABD’de kamu görevi ifa eden kurum ve kuruluşlarda 1900’lü yılların ilk senelerinde rastlanılmaya başlanılmıştır. 1950’li yıllardan sonra, çalışanın elde ettiği iş ya da ürünlerin sonuçları doğrultusunda belli ölçüleri esas alan teknikler ABD’deki işletmelerde yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Ülkemizdeki performansa dayalı ücretin ilk uygulamaları kamu kurumlarında başlamıştır (Kaynak vd. 2000:205-206).

Son yıllarda kamu hizmetini yürüten idareciler emreden ve buyuran bir yönetici olmasından ziyade vatandaşa hizmet odaklı bir yönetim tarzına dönüşmüştür. Vatandaş devlete ödemiş olduğu vergilerin kullanım amaçlarını ve harcama alanlarını sorgulamasını yapan bir statüye kavuşmuştur. Vatandaş, verilen kamu hizmetlerinin ilk el kullanıcısıdır. Hal böyle olunca kamu yönetiminde bulunan idareciler tekrar tekrar kendisini sorgulaması ve vatandaşın talepleri doğrultusunda hizmet üretme sonucunu ortaya koymaktadır.

Hem özel hem de kamu kesiminde, kurumsallaşma, hizmet verme şekli ve hizmet anlayışının irdelenmesi, kurum ve kuruluşları yeniden yapılanmaya itmiş olup önemli bir sorun haline gelmiştir. Kamu idareleri oluşan bu tarz sorunların krizlerinden kurtulmakta zorluklar yaşamaktadır. Bu tarz sorunların oluşturduğu krizlerden çıkılması ve sorunsuz işleyen bir kurum yapısının oluşturulması için yeni bir değişim, reform ve yapılanma gündeme gelmektedir. Klasik kamu yönetimi anlayışında hem çalışanın

niteliği hem de kurumun elde ettiği başarı arka planda kalmıştır. Kurumun işlevselliği ve hizmet verilebilirliği göz önünde tutulmamıştır. Hal böyle olunca kamu kurumlarının vatandaşın taleplerine cevap verememesi kaçınılmaz olmuştur. Kamu idarelerinde yapılan en büyük yanlışlardan bir tanesi de idarenin ifa ettiği görevin gerekleri doğrultusunda personel istihdamı yapılmamış olması bu da işin ifası kısmında eksikliklere neden olmaktadır. Diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de kamu yönetiminde köklü değişikliklerin yapılması şart olmuştur (Yılmaz ve Ökmen, 2004:7).

Kamu yönetimlerinin hem yapısal olarak hem de insan kaynakları olarak daha modernize ve devletin ekonomik yapısına uygun biçimde, iş hayatına kolay uyum sağlayabilen manevra kabiliyeti yüksek etkin ve verimli bir kamu yönetim sistemi oluşturulması gerekmektedir (Ada, 2008:49). Genellikle hizmete dayalı bir çalışma prensibine bağlı kamu sektörünün modern hayatın gereksinimlerine karşılık verebilmesi için kalite yönetimi ve çağdaş yönetim tekniklerinin kullanımı gereklilik arz etmektedir (Bilbey, 1999:66).

Günümüzde bilgi teknolojileri, hızlı bir şekilde gelişim göstermekte olup oluşan yeni çevre şartları ile birlikte kamu yönetiminde performansa dayalı yönetim tarzına geçiş zaruret göstermekte ve şu faydalar gözlemlenebilmektedir; Kurumların başarılarına erişilmesinde rehberlik yapar. Personel, işlerinde nasıl bir yol izlemeleri ile ilgili olarak daha dikkatli ve daha bilinç sahibi olurlar. Kamu idarelerinin dış çevrede ortaya çıkan değişimleri izlemesine imkan verir ve rekabet ortamında kamu idarelerinin yenilikleri takip etmesine imkan sağlar. Kamu kaynaklarının israfı önlenir ve tasarrufa imkan sağlar (Celep, 2010:37). Kurumlar, güçlü ve zayıf taraflarını ölçümleme imkanı sağlayarak zayıf yönlerine güçlendirmek için çalışma yapar. Kurumlar, iç ve dış çevresini analiz ederek koymuş olduğu hedefler ve sorun çözümlerinde etkinliğini artırır. Kurum içi alt ve üst kısımlar arasındaki koordinasyonu sağlayarak alt kısımlarda görev yapan personelin kurum hedeflerin sapmasına mani olur (Akçakaya, 2012:185).

Performans yönetim sistemini uygulamayan kamu kurumlarındaysa farklı olumsuzluklarla karşı karşıya kalınabileceği ifade edilmektedir; Performans yönetimini uygulamayan kamu idareleri kaynakları etkin ve verimli bir şekilde çalışmaz. Performans yönetim sistemiyle rekabette üstün olmaya yarayan olanaklar fark etmeksizin kaybolur. Piyasadaki küçük olumsuz etkileşimler ve önemsiz krizler bile bu idareler için ciddi olumsuzluklar oluşturabilir. Devlet idarelerinin değişen toplumsal

koşullara uyum sağlayabilmesi daha fazla hizmet ve yönetime dâhil olma beklentilerinin karşılık bulmasıyla mümkündür. Zorlukların aşılabilmesi için politik ve yönetsel tedbirlerin alınmasıyla birlikte, kamu verilerine dayalı olarak kamu sisteminin toplumsal gereksinimler doğrultusunda yeni uygulamalara yer verilmesi gereklilik arz etmektedir (Celep, 2010:37). Kamu kurum ve kuruluşlarındaki bürokratlar, rekabetten uzak bir ortam içinde faaliyet gösterdikleri için, kendi tercihlerini tatmin etmeye yönelik imkânlar elde etmeye çalışırlar (Akçakaya, 2012:194).

Emredici ve uygulayıcı devlet yapısından, giderek "hizmet devleti" yapısına geçildiği görülmektedir. Bu yeni devlet anlayışı, hizmetin ifa edilmesini sağlayan yönetsel faaliyeti ve kamu çalışanının önemini vurgulamaktadır. Kamu hizmetlerinin yerine getiriliş biçimi, kamu hizmetini yapan personelde aranılacak özellikler, bu personelin ne şekilde seçileceği, çalışma şart ve statüleri, yetki ve sorumluluk sınırları, çalışanların kamu hizmetini yerine getirirken hangi kural ve teamüllere bağlı kalacağı ile birlikte personelin temel hak ve sorumluluk alanları kamu personel sisteminin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Kavuzlu, 2007:65).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun işlevselliğinde ortaya çıkan sorunlara kısaca değinmek gerekirse; Türk kamu yönetim sistemi hizmet hiyerarşisinde bozulmalar bulunmaktadır. Memurları derecelere bölen "genel gösterge tablosu" önemini kaybetmiştir. Ek göstergeler gerçek maaş göstergelerinden çok daha yüksektir. Kamu sistemin dinamikleri oluşturan "sınıf", "derece" ile "kadro" terimleri havada kalmış ve işlevselliği zayıflamıştır. Hizmet hiyerarşisi ile ücret skalası arasındaki bağ kopmuştur. Teknik ve mesleki personelin önemli bir kısmı, rutin olarak yapılan büro işlerinde kullanılarak, "yerinde istihdam" prensibi yok sayılmıştır. Liyakat ve kariyer esası büyük oranda terk edilmiş olup hükümet değişimlerinde bürokrasi de yıkımlara neden olmakla birlikte sonrasında yapılan atamalar "siyasi mensubiyet" kriteri esas alındığından kamu sisteminin istikrar esasına ters düşmektedir. Kamu personel sisteminde ücret sistemi sürekli bir karmaşa içerisinde olup kamu kesimi ücret dengesinde hem denk personel içerisinde hem de alt ve üst personel arasında bozukluklar mevcuttur (Ada, 2008:51).

Kamu kesiminde işlevsellik açısından aksaklıklar meydana gelmektedir. Kamu personel sistemini düzenleyen ve işlevselliğini denetleyen mevzuat 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'dur. Kamu çalışanlarının büyük bir çoğunluğu 657 sayılı Devlet

Memurları Kanunu'nun verdiği yetkiyle toplumsal hizmet yürütmektedir. İlgili kanunun yayımlanmasının üzerinden yaklaşık olarak 50 yıl geçmiş olup kamu kesiminde zamanla hizmet arzının usullerinde değişiklikler meydana gelmiştir. Kamu personel düzenini ayarlayan mevcut mevzuatta “eşit işe eşit ücret” ilkesine yer verilmemiştir. Kanun geçen zaman içerisinde işlevselliğini ve uygulanabilirliğini kaybetmiş olup 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun günümüz şartlarında kamunun hantallıktan uzak daha etkin ve verimli bir hizmet anlayışıyla yeniden düzenlenebilir. Yeni kanunda kamu kesiminde ücret adaletsizliğinin giderilmesi için performansa göre ücret ve eşit işe eşit ücret uygulamasının sentezlenmesi ile birlikte performansa göre ücretlendirmeye yer verilmesi büyük fayda sağlayacaktır.

2.1. KAMUDA PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Performans ölçülmesi, yerine getirilen hizmetlerin neticesinde elde edilen veriler doğrultusunda personelin etkinliğinin periyodik olarak değerlendirilmesidir. Performans ölçümü, kamu yöneticilerinin idari hedefler doğrultusunda, çalışanların performans ölçümünü sağlayarak bu performans ölçümü verilerini kurum içerisinde tutmak suretiyle kurum içindeki personeli idari hedefler doğrultusunda güdülemek, idarenin kontrol ve kamu bütçelenmesinin en iyi şekilde yapılması için bir yönetim aracı olarak kullanılabilir (Demir, 2007:69-70).

Çalışma hayatında sektörler bazında en eski sistem “kamu sistemi” olup genişlik bakımından da dünyanın en büyük sektörüdür. Bu sektörün eski ve büyük olması sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Birçok ülkede kamu sektörüyle ilgili şikâyetler gelmektedir. Genel idari hizmetler ve yerel yönetimlerle alakalı olarak yönetsel rahatsızlıkların olduğu ve bu durumunun toplum içerisinde olumsuz bir fikre dönüştüğü görülmektedir. Özel sektörün sahip olduğu manevra kabiliyeti, hızlı değişim yeteneği, sektörde etkinlik, verimlilik ve kalite anlayışı yeterince oluşmamıştır. Modern dünyamızda kamu sektörünün de, verilen hizmetlerin toplumun beklentilerine karşılık verebilmesi gerektiği fakat kamu kurumlarının toplumun beklentilerine karşılık veremediği anlaşılmıştır. Diğer taraftan toplum beklentileri hızlı bir şekilde değişime uğramaktadır (Kavuzlu, 2007:65).

Özel sektörde performans ölçümü normal bir şey olarak görülmekle birlikte, özel sektörde performansa dayalı bir kültür aşılınmaya çalışılması, kamu sektöründe performans ölçümünü zorlaştıran bir etken olarak düşünülebilir. Kamu veya özel kesim

performans ölçümlerindeki farklılıkları açıklamak için sıklıkla rastlanılan iki yaklaşımdan söz edilebilir. İlk yaklaşım, özel firmaların genel olarak kâr amaçlı kar taleplerine bağlı kalması nedeniyle performans ölçümünün basit ve tartışmalı bir teknik prosedür olduğu varsayılmaktadır. İkinci yaklaşım, kamu sektörü belirli sosyal ve politik baskılara odaklanmaktadır. Kamu hizmetleri sabit bir bütçe ile çalışır ve tüketici grupları kıt kaynaklar için birbirleriyle rekabet halindedir. Kamu hizmetlerinde hizmet bedelini kullanıcı bedeli özel kesimde olduğu gibi kullanan öder ilkesi işlemez. Kamu kesiminde tüketici memnuniyeti bireysel olamaz. Hizmet alan tüm toplumu kapsamalı ve kamu sektöründe performans ölçümü dikkatli bir şekilde boyutlandırılmalıdır (Kouzmin vd. 199:122).

Kamu idareleri tarafından yerine getirilen hizmetlerin daha iyi gerçekleştirilebilmesi ve başarı elde edebilmesi, bu hizmetlerin neticesinde elde edilen veriler ve bu verilerin değerlendirilerek performansın ölçülmesine bağlıdır. Bir kamu yönetimi veya kamu personeli ile ilgili olarak bir karar sahibi olabilmek için ilgili kişi veya kuruma ait bir performans değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir (Güran, 2005:111).

Toplumsal hizmet üreten kurumların etkinlik ve verimliliğini; kurumun kurumsal kültürü, görev tanımı, hizmet alıcının yönlendirilmesi, hizmet alıcı ile kalite bağı etkilemektedir. Kamu kurumlarında kalite çeşitli kıstasların etkisi altına kalmaktadır. Bu kıstaslar şunlardır; Kamu hizmeti icra eden kuruluşlar, kendi hizmet alanı dışında diğer hizmet alanlarını da gözetmesi gerekmektedir. Kamu idarelerinin yerine getirmesi gereken hizmetlerin somutlaştırılması zordur. Kamu hizmeti veren kuruluşların verdiği hizmetlerin büyük bir çoğunluğu temel ve yaşamsal ihtiyaçlar olup genellikle isteğe ve talebe bağlı değildir. Kamu kuruluşlarının belirli teamüllerin etkisiyle oluşan bir kurum kültürü mevcuttur. Kamu kuruluşlarında hizmet alan açısından yönlendirme ve özendirici bir unsur mevcut değildir. Kamu kuruluşlarındaki idareciler tacir sıfatı olan kişiler değildir. Genellikle atama yoluyla gelen ve görev bilinciyle hizmet veren kişilerdir. Kamu kurumlarında özel sektörde olduğu gibi toplumun herhangi bir kesimini seçme ve tercih edilme durumu yoktur. Hizmet edilen grup toplumun genelidir. Kamu hizmeti görevini yerine getiren kuruluş, vatandaş bakımından kar getirici bir kuruluş gibi görülmektedir (Gözlü, 1996:2-7).

Kamu hizmeti performansının çok yönlü özelliklerinin bulunması ve çoğul bir toplumun parçası ve kendi öznel performans kriterlerine farklı aktörlerle sahip olması nedeniyle, kurumsal performansın ölçülmesi, kamu yönetimi araştırmalarındaki en büyük zorluklardan biridir. Performans göstergelerinin yetersiz olduğu ve veri eksikliği nedeniyle çalışan performansının ölçülmesi ve çıktılarının elde edilmesi kolay değildir. Kurumsal performansın analizi yapılırken “girdi-çıktı-sonuç modeline” dayanan kamu hizmeti performansının yedi boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar, çıktıların miktarı ve kalitesi, verimlilik, eşitlik, çıktılar, paranın değeri ve tüketici memnuniyeti içermektedir (Ritz, 2009:57).

Topluma hizmet faaliyetlerinin ölçülmesi zor olduğundan, neticesinde elde edilmesi ve kritik yapılmasında zorluklar meydana gelmektedir. Kamu idarelerinde yapılan performans ölçümünün üç önemli elamanı bulunmaktadır. Karar oluşturmak, sorumluluk mekanizmasını geliştirmek (kontrol) ve kamu idare hizmetlerinin performansını artırmaktır. Performans ölçüm ve değerlendirmeler aşağıda yer alan kamu personelinin karar aşamasındaki yöntemlerini geliştirir (Kavuzlu 2007:56):

- *Seçilerek görevlendirilenler,
- * Kamu kurumlarında yönetim kurullarına seçilen veya atananlar,
- *Kamu kurumlarının idarecileri,
- *Mali yöneticiler,
- *Hizmet programı yöneticileri,
- *Orta düzey yöneticiler,
- *Alt düzey yöneticiler.

Performans ölçüm ve değerlendirmeler aşağıda yer alan kurum ve kişilerin sorumlu tutulmalarına katkı da yapar:

- *Hükümeti toplum bireylerine karşı,
- *Toplumsal hizmet üretenleri, hizmeti talep edenlere, hizmet alan toplum bireylerine ve ürettikleri hizmetleri kullanımlarına karşı,
- *Kamu kurumu üst düzey yöneticilerini, kurumların yönetim kuruluna karşı,
- *Alt düzey yöneticileri ve personeli üstlerine karşı,
- *Hükümetleri ve kamu görevlilerini vergi verenlere, ücret ödeyenlere, payidarlara karşı sorumlu kılar.

Kamu idarelerinde yapılan performans ölçümünde elde edilecek önemli faydalar bulunmakta olup idarenin etkinliğini artırır. Ölçümlenebilir hedefleri kolaylar. Bütçenin etkin ve verimli kullanılmasını sağlar. Performans denetimini sağlar (Güran, 2005:128).

Kamu kurum yöneticileri yapılan performans değerlendirmelerin neticesinde elde edilen verileri çalışanların performanslarını yükseltmek için aşağıdaki şekillerde kullanabilir.

*Kaynak tahsisi yöntemini geliştirerek,

*Üretim tahlil, planlama ve programlamasını geliştirerek,

*Kamu hizmetlerinin verimliliğini yükseltmek için.

Kamu görevlileri performans değerlendirme ve raporlama işlemini yaptırmadan önce bunun hangi amaç doğrultusunda kullanılacağını kararlaştırması gerekmektedir. Bu tarz bir yöntemle en uygun ve faydalı yöntemin hangisi olacağı belirlenebilir.

Kamu kurumu idarecileri performans ölçümünün uygulanıp uygulanmayacağını veya nasıl uygulanacağını düşünmelidirler. Çünkü performans ölçümü, önemli bir insan kaynakları maliyeti ve zamanla birlikte çabayı gerektirmektedir. Kurum yapısına göre performans kıstaslarını geliştirmek, verileri biriktirmek, verileri programa girmek, kritiğini yapmak, elde edilen verileri saptanan kıstaslar dahilinde uygulamak, ölçüm raporlarını düzenleyip ilgili makamlara sunmakla birlikte ölçüm raporlarını gözden geçirip analiz etmek maliyeti artıran aşamalardır (Ada 2008:55).

Hükümet personel politikası gereğince kamu personel sayısı ve harcamalarında bariz bir şekilde artma gözlenmesiyle birlikte kamu kurumlarında verimlilik ölçüm yöntemleri geliştirilmelidir. Devlet kurumları ve özel sektör verimlilik ölçüm ve değerlendirmeleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Özel sektörde verimliliğin ölçümü parça sayısı veya ürün çıktısı gibi somut varlıklarla yapılabilmektedir. Bu şekilde olunca verimliliğin ölçümü ve hesaplaması daha kolay ve anlaşılır seviyededir. Kamu kesiminde ise hizmet üretimi hedeflendiğinden somut bir çıktıya ulaşmak daha zordur. Bu sebepten dolayı verimliliğin ölçümü ve hesaplanması da zora girmektedir. Kamu kesiminin genelini düşünürsek çok hantal ve çok geniş bir personel sayısına ulaşılabilecektir. Bu kadar geniş boyutlu bir personel yapısının tek bir performans ölçümü ile değerlendirilmesi imkansız hale gelebilmektedir. Hal böyle olunca kamu kesiminde kuruma veya birime özgü performans değerlendirme metodları geliştirilmesi zaruri bir

hal alabilir. Bu etkenlerden dolayı farklı kurum ve kamu personel gruplarında teşkilatlarına özgü kanun ve mevzuat düzenlemelerine rastlanmaktadır.

2.1.1. Kamuda Verimlilik Ölçümü

Kamu idarelerinde verimlilik ölçümleri zorlukla gerçekleşmektedir. Kamu kurumlarının sunduğu hizmet veya malların mali bir değeri olmadığından herhangi bir ölçüt veya kriterle değerlendirilmesi güçleşmektedir. Bu açıdan bakıldığında kamu kuruluşlarında verimliliğin ölçülmesi kar amacı güden özel kesim kuruluşlarına nazaran daha zordur (Özer, 1997:84).

2.1.1.1. Benzer Kurumların Verimlilik Göstergeleriyle Karşılaştırma

Bir biriyle kıyaslanabilir bölümlerde, benzer çalışma bölümleri ile yerine getirilen işlerin bir birine benzer kuruluşlarla kıyaslanması, olası tasarruf alanların tespitinde kullanılabilir. Kıyaslanabilir alanlar; işletme giderleri, hizmetin veya alıcı nüfusun kullanım usulü, hizmet tedarikinin birim maliyeti, işgücü düzeyleri, performans göstergeleri olabilir (Kavuzlu, 2007:50).

2.1.1.2. Kurum İçinde Birimler Arası Verimlilik Karşılaştırması

Aynı kamu kurumu içerisinde farklı birimler veya şubeler arasında aynı kurum yöneticisi tarafından yürütülen hizmetler veya olanaklar arasında kamu maliyetlerinin karşılaştırılması önemli bilgiler ve değerler sunacaktır. Kurum içerisindeki çok farklı işlerin kurumun yapısı doğrultusunda birçok performans göstergesi kurumu yönetenler veya denetleyenler tarafından geliştirilebilecektir (Özer, 1997:86)

2.1.2. Kamuda Yeterlilik Ölçümü

Herhangi bir devlet idaresinde harcanmakta olan bedellerin karşılığı olarak ne seviyede hizmet kalitesi elde edildiğinin bilgisini yöneticiler sunabilecektir. Aynı zamanda yöneticiler hangi seviyede ne kadar maliyet oluşabileceğini önceden öngörerek, kurumun yapısına göre hizmetin ne şartlarda yerine getirileceği kararına varabilirler. Diğer bir deyişle yöneticiler hangi şube veya birimin kaç kişi ile ne kadar hizmet üretebileceği bilgisine sahip olduğudur. Yani yönetici bir birimin küçültülmesi veya büyütülmesi kararına elde edilen yeterlilik verilerine göre yapabilmektedir. Kurumun yeterlilik verileri kamu kurumunun geleceği hakkında tasarrufta bulunma imkanı da sağlamaktadır. Kurumlar tarafından hazırlanan yeterlik raporları benzer

hizmet ifa eden kurumlar arasında da bilgi alış verişi yapılmak suretiyle kalitenin geliştirilmesi ve benzer sorunların çözülmesinde kolaylık sağlayacaktır (Ada, 2008:57).

2.1.3. Kamuda Etkinlik Ölçümü

Kamu kesiminde etkinlerin ölçümü, minimum maliyetle maksimum verim elde edilmesine katkı yapmaktadır. Bu hizmetlerin bir kısmı şu şekilde sıralanabilir; Var olan hizmetleri gereksinimlere göre güncellemek. Topluma hizmetin daha hızlı ve kolay yapılmasını sağlayacak, maliyeti düşürecek yeni değişimlere imkan sağlamak. Gerçekleştirilen yeni değişimlerden sonra toplum bireyelerine ne gibi faydalar sağladığını ve fikirlerini hangi doğrultuda tesir ettiğini tespit etmek. Kurumun ileriki yıllardaki bütçesinin toplumunun gereksinimleri doğrultusunda planlamamak. Kamuda etkinliğin ölçümü yalnız eldeki kaynakların en doğru şekilde tahsisinin yapılması olmayıp bununla birlikte minimum seviyede olan imkân ve olanakları geliştirerek hizmeti sürdürmek ve devamlılık sağlayarak etkinlik ve verimlilik etkenlerini en iyi seviyede hazır tutmaktır (Ada, 2008:58).

AB, OECD gibi milletler arası kuruluşlarda toplum bireyelerinin özel kesimde olduğu gibi "müşteri" olarak kabul görmesi ile birlikte prosedürler azaltılarak devlet kurumları bir şirket vizyonu ile yönetilmeye başlanılmıştır. Devlet kurumlarının küçülmeye gidilerek yetki devri yapılmak suretiyle merkezi yönetimlerden ziyade yerel yönetimlerin güçlendirilmesi, birey odaklı hizmet anlayışının hâkim kılınmasıyla kamu yönetiminde performans ölçülmesi etkinlik ve verimlilik seviyesinin yükseltilmesi gibi hususlar ağırlık kazanmaya başlamıştır (Erdumlu, 1991:15).

2.2. KAMUDA PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

1980'lerde dünyada kamu yönetimi anlayışında yeni bir yol haritası oluşturulmuş ve birçok alanda yenilikçi politikalar ülkemizde de kabul görmeye başlamıştır. "Etkin ve verimli bir kamu yönetimi" oluşturmak amacıyla siyasetten ekonomiye birçok alanda geniş bir yelpazeye dağılan değişim hareketliliği yaşanmıştır. Daha etkin ve daha verimli bir kamu yönetimi oluşturulma amacı toplumsal hizmetleri sunacak personelin verimliliğinin artırılarak kaliteli bir toplumsal hizmet verilmesini hedeflemektedir (Eraslan ve Tozlu, 2011:34).

"Personel değerlendirme yöntemleri genel olarak sicil ve performans değerlendirmedir. Sicil, kariyer sisteminde memurun bulunduğu yerde, gelecekte

bulunacağı görevleri ve genel olarak memurluk statüsü için yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla değerlendirilmesini hedeflemektedir ve bu değerlendirmenin ücretle doğrudan ilişkisi yoktur” (Özkal Sayan ve Şahan, 2011:33). “Esasen performans değerlendirmenin önemli bir boyutu da sunacağı enstrümanlarla çalışanların iş tatminlerinin sağlanması ve çalışma hayatına ilişkin beklentilerin karşılanmasıdır. Unutmamalıdır ki iş tatmininin sağlanması çalışanları işten ayrılma ya da işyeri değiştirme gibi düşüncelerden de uzak tutacak, kamuyu ise doğrudan ve dolaylı istihdam masraflarından kurtaracaktır” (Tozlu, 2015:250).

Devlet memurlarında performansa dayalı olarak hazırlanan sicil raporları uygulanmasında amacına yönelik çalışmaması ve bozukluklar oluşması nedeniyle 2011 yılında yayınlanan 6111 sayılı kanunla yürürlükten kaldırılmıştır. Kamu çalışanına yönelik bir denetim sistemi arayışlarının olduğu ve bu denetim sisteminin de hizmet verimliliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapıldığı kamuda da performansa göre ücret sistemlerinin çalışma hayatına girmesi gerektiği tartışılmaktadır. Bazı kamu kuruluşlarında dolaylı da olsa performansa göre ücret sistemi uygulandığı görülebilmektedir.

“Yeni Kamu Yönetimi anlayışının bir parçası olarak tanımlanması gereken performans yönetimi 2003 yılında Türkiye’de Sağlık Bakanlığı’nda uygulanmaya başlanmıştır. Kurumsal ve bireysel performans değerlendirmesi olarak uygulanan bu yöntem ödeme sistemi ile de ilişkilendirilmiştir. Performansa dayalı ek ödeme sistemi, Sağlık Bakanlığı’na bağlı kurum ve kuruluşlarda, Bakanlıkça belirlenen hizmet sunum şartları ve kriterleri de dikkate alınmak suretiyle, personele döner sermaye gelirlerinden ilave ödeme yapan bir sistem şeklinde tanımlanabilir” (Özkal Sayan ve Şahan, 2011:33).

2.2.1. Kamuda Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Oluşturulma Süreci ve Oluşturulurken Göz Önünde Tutulması Gereken Kriterler

Performansa dayalı ücret sisteminin uygulamaya konularak oluşturulması için öncelikle personel ücret düzeylerinin belirlenmesi ve personelin performansının ölçülmesini sağlayan sistemin oluşturulması gerekir. Oluşturulacak sistemin amaçları ve hedefleri belirlenerek bu amaç ve hedefe nasıl erişilmesi gerektiği konusunda metodlar belirlenmelidir (Kestane, 2003:132).

Özel sektörde çalışan bir firmada oluşturulacak performans değerlendirme sisteminin ana hedeflerinden biri işletmenin karlılık oranıdır. İşletme karlılık güdüsüyle performans ölçüm sistemi geliştirilmelidir. İşletmenin karlılık oranına yüksek katkısı olan çalışana veya birime ek ücret ödemesi gerçekleştirilmektedir. Kamu kesiminde oluşturulacak performansa dayalı ücret sisteminin ana hedefi kurumun kar elde etmesi değildir. Kamu kurumları hizmet odaklı kuruluşlar olup kendi bünyesinde verdiği hizmetin kalitesi ve verimliliğini esas olarak bir performans ölçüm sistemi oluşturabilir. Bununla birlikte kamu personel sistemi içerisinde çok geniş bir kurum ve kuruluş yelpazesi yer almaktadır. Her kurumun yapısı verdiği hizmet standartlarında olduğundan bir diğerinden farklıdır. Haliyle personel yapısı ve iş dinamikleri bakımından da farklıdır. Bu sebepten dolayı bütün kamu kurumunda tek bir performans ölçüm sistemi oluşturmak sağlıklı ve verimli olmayacaktır. Her bir kamu kurumu kendi içerisinde kendine özgü bir performans sistemi oluşturursa hizmet kalitesi de o doğrultuda artacaktır. Performans değerlendirme sistemi ile yapılmak istenilen hali hazırda çalışan personeli teşvik ederek hem moral ve motivasyonunun artırılması hem personel arasındaki rekabetin artırılması amaçlanabilmektedir (Eraslan ve Tozlu, 2011:40). Kamu kesiminde oluşturulan performans değerlendirme sistemlerinde benzerlik olabileceği gibi çok farklı değerlendirme sistemleri de oluşabilecektir.

2.2.1.1. Birim İçerisinde Çalışma Barışının Korunması

Kurum içerisinde yapılacak performans değerlendirme sistemi personel arasındaki huzuru bozmaması için adil ve anlaşılır bir şekilde olması, aynı görevi ifa eden ve aynı unvanı paylaşan personelin aynı oranda değerlendirilmesi ve ücret düzeylerinin de eşit olması gerekmektedir. Çalışanların birbirlerine yakın düzeyde ücret almaları ve bireylerin vermiş olduğu hizmetlere gerekli özeni gösterip göstermediğine dikkate alınmaksızın maaşlarının ödenmesi ve devlet güvencesinde olması birim içerisinde huzursuzluk ve rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Kurum içerisinde oluşturulacak performans değerlendirme sistemi ile çalışanın performansına göre ücret elde etmesi verimliliğe ve verilen hizmet kalitesine ilişkin aksaklıkları ortadan kaldırırken olumsuz bir sonuç olan çalışma barışını da bozabileceği düşünülmektedir. Bazen objektif performans değerlendirmesi yapılmayan iş yerinde aynı birim içerisinde çalıştığı iş arkadaşından daha düşük ücret elde eden çalışanda moral ve motivasyon düşüklüğü meydana gelebilmektedir. Haksızlığa uğrayan personel hem arkadaşına karşı

hem de değerlendirmeyi yapan idareye karşı tepki koyabilmektedir (Zeytinoğlu, 2012). Bu da kurum içerisinde bulunan huzurun ortadan kalkmasına sebep olabilmektedir.

Diğer bir olumsuzlukta, kamu kurumunda çalışan ve performans değerlendirmesi yapan bir idareci kendine yakın personeli kayırma meylinde olduğu zaman personel arasında huzursuzluk bloklama meydana gelebilmektedir. Bu adaletsiz durum kurumun kaliteli ve verimli hizmet vermesini de olumsuz etkilemektedir. Zaman zaman kurumlarda her ne kadar siyaset yapma yağı olsa da her bireyin bir siyasi görüşü bulunmakta olup siyasi görüşü belirgin olan bir idarecinin vereceği kararlara bu görüşün yansıma ihtimali de bulunmaktadır (Eraslan ve Tozlu, 2011:41). Bu da kurum içerisinde bulunan çalışma barışını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

2.2.1.2. Ceza Yerine Teşvik Edici Uygulamaların Artırılması

Oluşturulacak performans değerlendirme sisteminin personel üzerinde nasıl bir etki yapacağı ve ne sonuç alınacağı önemli bir husustur. Performans değerlendirmelerinde standartların altında bir not alan personelin cezalandırılacak şekilde bir sistem oluşturulması uygun olmayacaktır. Ceza sistemi oluşturulması durumunda personelde ters teşvik oluşturacağından çalışma gayretinde aksamalar meydana gelecektir. Bu tarz uygulamanın yerine motivasyonu artırıcı, çalışmayı teşvik eden performans değerlendirme sistemi oluşturulması kurum için çalışma hayatını olum yönde etkileyecek olup çalışma barışına katkı yapacaktır. Performansa göre ücret uygulamasında, performans ölçümlerinde düşük puan alan personel mevcut haklarında bir kayıp yaşamayacak olup ek ücret ödemelerinden mahrum kalacaktır. Bu da personeli olumlu yönde motive edecektir (Ay, 2007:36).

2.2.1.3. Saydamlık

Şimdiye kadar personelin performansının değerlendirilmesinde çeşitli metotlar uygulanmıştır. İdare amirlerinin kendi çalışanları hakkında kendi kanaatlerini içeren formlar düzenledikleri veya ölçümleme kurulları oluşturdukları gözlemlenmiştir. Bu sistemlerde genellikle hakkında değerlendirme yapılan çalışan kendisi ile ilgili değerlendirme analizleri hakkında bilgi sahibi değildir. Bu sebepten dolayı personelin kafasında ölçümleme sistemini yargılayan çok farklı sorular oluşmaktadır. Bunun gibi sorulan sorular klasik performans değerlendirme sistemlerinde çalışanın motivasyonunu olumsuz etkileyen önemli bir unsurdur. Bu aksaklığa meydan vermemek için kuşkulara

yer verilmemesi veya soruların cevap bulması personelin çalışmasına olumlu yönde katkı sağlayacak olup saydam ve şeffaf bir ölçümleme sisteminin kurgulanması daha faydalı olacaktır. Fakat burada atlanmaması gereken şudur ki, performans çalışmalarında yapılmak istenilen çalışanı sistemin sağlıklı bir şekilde işlediğine inandırmak ve inancını kalıcı kılarak çalışma barışına olumlu yönde katkı yapmaktır (Arslan, 2007:45).

Kurumlarda çalışan personelin performans değerlendirmeleri farklı şekillerde yapıldığı görülebilmektedir. Bu değerlendirmelerde ağırlıklı olarak değerlendirmesi yapılan personelin kendisi hakkında yapılan değerlendirme analizlerinden tam olarak bilgi sahibi değildir. Yapılan değerlendirmeler şeffaf ve saydam olmadığı durumlarda personel kendine zaman zaman çeşitli sorular sormaktadır. Bu sorulara cevap bulmadığı durumlarda çalışanın motivasyonunu olumsuz etkileyebilecektir (Eraslan ve Tozlu, 2011:42).

Günümüz şartlarında kurumların işlerinin büyük bir oranı bilgisayar üzerinden yapılmakta olup her personelin göstermiş olduğu performans veya vermiş olduğu hizmet bilgisayar kayıtlarında mevcuttur. Yapılması gereken her kurumun kendi sistemi üzerinde bir “personel istatistik” veri bankası oluşturması ve değerlendirmeyi yapan idarecinin de bu veriler ışığında yapması daha adil ve saydam olacaktır. Bu verilerin personelin görmesine de imkân tanınarak şeffaflık sağlanacaktır.

2.2.1.4. Kurum Yapısına Göre Objektif Kriterlere Öncelik Vermek

Performans değerlendirme sistemlerinde en önemli hususlardan bir tanesi değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir. Bu hususta iki çeşit kriter mevcut olup bunlar sübjektif ve objektif kriterlerdir. Sübjektif kriterde performans değerlendirmeyi yapan idarecinin özgün kararlara dayalı bir sonuç alma varken, objektif kriterlerde bu şekilde bir sonuç alma meydana gelmemektedir. Bilgi ve beceriye dayalı çalışma, sahiplenme duygusu, çalışkanlık yetisi, işine dikkat, iş kalitesini artırma, sorumluluk bilinci, iş yerinde iletişim, takım çalışmasına uygunluk gibi değerlendirme sistemlerinde sıkça kullanılan kriterler sübjektif kriterlere örnek olarak gösterilebilir. İşe giriş-çıkış saatleri, yapılan yazışmalar, yapılan iş sayısı, hazırlanan rapor, çıkartılan makale, yazılan tez, yapılan yayın gibi kıstaslar değerlendirmeyi yapanın kanaatini etkileyemeyen, sayısal bakımdan açık objektif kıstaslara örnek gösterilebilir. Bu durum dışında personelin yaptıkları işlerin benzer veya aynı işler olduğu zaman veya ifa edilen

işin kalitesinden ziyade meydana getirilen iş sayısının daha önemli olduğu hallerde objektif kriterleri kullanmak daha doğru olacaktır. Özel kesimde satılan ürün miktarına ait performans verileri bu kriter içerisinde yer almaktadır. Kamu sektöründe kriter belirleme sürecinde objektif-sübjektif kriter dengesini sağlama ve iç huzuru koruma bakımından ayrı bir önem taşımaktadır (Altan, 2005:7).

Zaman zaman objektif kriterlerin kalitesi ve içeriği konusunda tartışmalar meydana gelmektedir. Örneğin bir personel ortalama 20 yazışma yapmış olsun diğer bir personel de 10 yazışma yapmış olsun bu iki personel arasında objektiflik açısından fark bulunmaktadır. Fakat 10 yazışma yapan personelin yapmış olduğu yazışmalar diğer personele göre daha yoğun ve daha çok önem arz eden yazışmalar olduğu zaman performans ölçüm açısından sıkıntılar meydana gelmektedir. Bu uygulama özen ve itina isteyen işlerde nicel kavramların sayılarından ziyade kaliteli veya etkinliği esas alan nitel kavramların sayıları dikkate alınması gerekmektedir. Yapılacak iş ile ilgili olarak işe başlamadan veya dönem başında işin nitelikleri ve hangi özellikte olması gerektiği hususunda ön bilgilendirme yapılması veya işin standardizasyonlarının belirlenmesi sübjektif değerlendirmelerin sakıncalarını nispi oranlara indirecek ve objektif kriterlere ait adaletsizlik algısını da ortadan kaldıracaktır.

2.2.1.5. Ücret Etkisini Asgari Seviyede Tutmak

Performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasının esas amacı çalışanı motive ederek daha iyi bir hizmet veya ürün elde etmek olup çalışanı cezalandırma amacı gütmemesi gerekmektedir. Bu minvalde değerlendirildiğinde oluşturulacak ölçümleme sisteminin çalışanların aldığı ücrete yaptığı etki iş ortamında huzuru olumsuz etkilememesi gerekir (Eraslan ve Tozlu, 2011:44).

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi neticesinde alacakları ücret yüksek oranlarda farklılıklar oluşturursa personel arasındaki çalışma barışı kısmi oranda zedelenecektir. Performansların ücretlere yansımaları çalışanları tatmin edecek seviyede olup aynı zamanda büyük farklılıklar oluşturmaması gerekmektedir. Daha önceden belirlenen hedeflere ulaşılmasına yönelik performans ölçüm sistemi oluşturulması durumunda performansa göre yapılan ödemenin yılsonunda prim olarak ödenmesi ve belirli bir seviyeyi geçmemesi çalışanlar arasında da çalışma barışını zedelemeyecektir. Yapılacak ödemelerin maaşa ek olarak yapılması daha uygulanabilirlik kazanacaktır.

Yılda bir yapıldığı için de çok fazla ön planda olmayacak ama belirlenen hedefe ulaşan kişiye verilecek ücrette motivasyonu artırıcı nitelik kazanacaktır.

2.2.1.6. Bireysel Performansa Göre Ödüllendirme

Bireysel performansa göre ödüllendirme, bireyin belirlenen hedefler doğrultusunda performans göstermesine yönelik ödüllendirilmesidir. Ödüllendirmenin amacı performans artışı sağlamak ve kurumun gereksinimlerine uygun çalışanları kurumda tutmaktır. Ödüllendirmenin temel faktörlerinden bir tanesi de ücret artışı olup yani personelin maaşına ek olarak ücret ödemesi gerçekleştirilmesidir. Ödüllendirmedeki temel amaç çalışana ücret veya ücret dışı haklar vererek teşvik edici etkisiyle personelin performansına dayalı davranışlarını etkilemektir. Ödüllendirmeler genellikle maaş artışı, ek ödeme, sosyal imkân, yetki artırımı, kariyer, eğitim, izin, takdir vb. şeklindedir. Ödüllendirme sadece bireysel performansı artırmak için değil kurum performansını da ilgilendirmektedir. Verilecek ödülün niteliği performansla doğru orantılı olmalıdır (Bilgin, 2004:99). Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde tespit edilen performans ölçütleri personel maaş ücretlerine yansıtılabilir veya yılsonunda prim ve ikramiye olarak ödemesi gerçekleştirilebilir. Yılsonunda gerçekleştirilmesi daha rasyonel ve uygulanabilirliği daha kolaydır.

2.2.1.7. Kurum Hedefleri İle Personel Hedeflerinin Bağdaştırılması

Kurumlar tarafından yapılan personel performans değerlendirmelerinde kurumun kendi hedeflerine yönelik de analiz yapmasına imkân tanımaktadır. Performans değerlendirmeleri temelde personelin ölçümlemesini hedeflemekle birlikte o kişinin çalıştığı birim ve kurumunda analizi anlamına gelmektedir. Bu sebepten dolayı personelin performansı aynı zamanda kurum veya kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini tanımasına olanak sağlamakla birlikte personelle kurumun hedeflerinin paralel olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Personel hedefleri ile kurum hedeflerinin optimum seviyelerde olduğu durumlarda kurum ve birim hedeflerine ulaşılması daha kolay olacaktır. Kurum ile personel arasında bulunan bu bağın sorunsuz işlenmesinin bir yolu personel-birim-kurum arasında ortak hedefler kriteri oluşturulmasıdır. Bu şekilde ilgili birim tarafından oluşturulacak dönemsel ve bölgesel hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak performans ölçüm kriterlerini çalışan ve birim düzeyinde belirlenmesi imkân sağlayacaktır. Bu minvalde, performans değerlendirme sisteminin kurumun

amaçları doğrultusunda işlemesi bununla beraber her takvim yılı ilgili kurumun kendi performansını görme ve analiz etme yeterliliğine sahip olacak, beklenen seviyede etkinlik ve verimlilikte kullanmadığı birim ve çalışanı tespit edebilecek, görev ve personel dağılımında daha rasyonel kararlar alabilecektir (Eraslan ve Tozlu, 2011:45).

2.2.2. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Hukuksal Açıdan Değerlendirilmesi

Türkiye’de performansa dayalı ücret uygulamaları ilk olarak kamu kesiminde başlamıştır. Zamanla özel sektörün de ilgisi artmaya başlamış, işletme biliminin ve modern yönetim tekniklerinin kullanılmasıyla olgunlaşmış ve gelişmiştir(Uyargil, 2008). Kamu alanında performans değerlendirmesi ilk olarak 1948 yılında, Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu idarelerinde uygulanmaya başlamıştır. 1960’lı yıllarda özel kesimde bulunan bir takım işletmeler de performans değerlendirme sistemiyle alakadar olmuş ve kullanmaya başlamıştır (Uysal, 2015:37).

1980’li yıllardan sonra ülkemizde kamuda denetim uygulanması yönünde adımlar atılarak Sayıştay’a 1996 yılında performans denetimi yapma yetkisinin verilmesiyle gündeme taşınmıştır. Kalkınma planlarında da performans yönetimi ve performansa dayalı ücretlendirme olgusuna yer verilmiştir. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)’nin “Kamu Hizmetlerinde Etkinliğin Artırılması” bölümünde ise, “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.” denilmektedir. Bu plan doğrultusuna hükümetler düzeyinde de konu detaylı olarak ele alınmış olup, 58. Hükümet Acil Eylem Planı’nda, “Kamuda performans odaklı denetim sistemine geçiş” konusuna yer verilmiştir (Koç, 2011:30).

“Yeni kamu yönetimi reform çalışması ile kamu yönetiminin performans yönetiminin uygulanabilmesine uygun bir şekilde yeniden yapılması beklenmektedir. Bu çerçevede, 2004 yılından itibaren “Analitik Bütçe”ye geçilmesi ve buna göre kamu kurumlarına gösterdikleri performansa göre ödenek ödenmesi düşünülmektedir” (Aydın, 2004:117).

4857 sayılı İş Kanunu’nun 2003 yılında yürürlüğe konulmasıyla ilgi artarak devam etmiştir. 4857 sayılı Kanun gereğince çalışanların iş sözleşmelerinin bitirilmesi performans değerlendirme neticeleri, hukuki bakımdan bir belge niteliği kazanmış ve işverenlerin değerlendirme neticelerine yönelimleri artış göstermiştir (Uysal, 2015:37).

2011 yılında 6111 sayılı yasa yürürlüğe girene kadar kamu personelinin performansı idareciler tarafından verilen sicil raporu istikametinde değerlendirme yapılırken 6111 sayılı yasanın Devlet Memurları Kanunu’nda (DMK) gerçekleştirdiği değişiklikle memur sicil sistemi uygulamadan kaldırılmıştır (DPB Görüşü, 2014-812). Sicil raporu sistemine göre yapılan performans değerlendirme, çalışanın idari amiri marifetiyle yapılmakta olup çalışanın aldığı maaşıyla herhangi bir bağı olmamaktadır. Genel manada “personelin özlük işlemleri ile ilgilenme” anlayışından uzaklaşan, personeli idarenin en önemli insan gücü olarak gören “insan kaynaklarının stratejik yönetimi” anlayışına doğru kayan gözlemlenmektedir (Kestane, 2003:126).

2.2.2.1. Performans Yönetim Süreci ve Ücretlendirme

Performansa dayalı ücret sistemlerinde, kamu yöneticileri ve araştırmacılar için ortaya çıkan önemli bir soru, performans ölçüm sonuçlarına bağlı olarak oluşturulan performans yönetim sistemleri, bürokratik kontrolün geleneksel yaklaşımlarından (yani, girdi ve süreçlerin sorumluluğu) daha etkili midir? Diğer bir deyişle, performans ölçüm sonuçlarının niceliksel değerlendirmeleri, performans sonuçlarını iyileştiren veya olumlu yönde etkileyecek şekilde değiştirmeye teşvik eder mi? Her kamu kuruluşunun kamusal iş eğitim programlarındaki muhtemel deneyimi, uzun süreli performans standartları sistemi ve performans yönetim programlarının uygulanmasında toplanan veriler performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulanmasında önemli bir etken olacaktır. Sonuç odaklı performans yönetim sisteminin geliştirilmesinde temel sorunların ve zorlukların ortadan kalmasına zemin hazırlayacaktır (Heinrich, 2002:713).

Performans yönetim sistemi bir tanıma göre “gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa

ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için göstereceği ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci” şeklinde ifade edilmekte (Barutçugil, 2002:125). Performansa değerlendirmeleri bir işletmedeki çalışanların etkinlik ve verimliliğini artırarak bir bilinç ve anlayışın oluşması hedeflenmektedir.

“Performans yönetim sisteminin, Türkiye’de, tahminlerin de ötesinde yoğun bir biçimde kullanılmakta olduğunu gösteriyor. İstanbul Sanayi Odası’nın “İlk 750 Şirket” araştırması kapsamında 307 kurum üzerinde yapılan bir çalışma, şirketlerin yüzde 80,8’inin çalışanlarına performans değerlendirme sistemi uygulamakta olduğunu saptamıştır (Ünal, 2002:90)”.

Devletin kamu hizmetlerinde kullanılan idari yönetimlerin etkinlik ve verimliliğinin artırılması amacıyla belirli stratejik hedefler oluşturduğu, bu hedefler için hizmet eden kurumların belirlenerek kamu maliyetlerinin azaltılması 9. Kalkınma Planı’nda “Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Etkinliğin Artırılması” başlığı altında ifade edilmiştir (DPT, 2006:49). Kurumlarda sıklıkla görülen yer değiştirme ve yeniliklere dayalı olarak personelin güçlü olduğu ve zayıf olduğu taraflarını belirlemede etkin bir şekilde yürütülen performansa dayalı yönetim uygulamaları moral ve motivasyonu yükselten önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir (Helvacı, 2002:168). Kamu kesiminde personelin daha etkin ve daha çok verim verebilmesi için yerine getirilen hizmetin ve birimin analizi yapılması gerekmektedir. Somut bir şekilde yapılan bu belirlemelerin arkasından verilen hizmetin ve birim gereksinimleri doğrultusunda norm kadroların belirlenmesi ve ona göre personel istihdamı yapılması maliyetleri olması gereken seviyelerde tutarak verimli bir idari yapı oluşturacaktır. Performans yönetim şekline ait bu işleyiş çalışanların verimlilik esasıyla hizmet üretmesi, yapılan iş ile personel arasında ücret ödemesi ile ilgili bağ oluşturma meyillidir.

“Kamu birimlerine kendi personel politikalarını ve ücret sistemlerini belirleme konusunda daha fazla yetki verilmesi ve ömür boyu iş güvencesi hakkının sınırlandırılarak performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi, sınırlı, süreli ya da kısmi zamanlı çalışmaya dayalı sözleşmeler yoluyla istihdamın yaygınlaştırılması, kamu yönetiminde verimlilik artışına yol açabilecektir (Özer, 2005:42).”

2.2.2.2. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 122. maddesinde “*Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir.*

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

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

Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir.” ibarelerine yer verilmiştir. Bu maddeden de anlaşılacağı üzere 657 sayılı devlet memurları kanununda performansa dayalı ücret uygulaması kısmen de olsa yer bulmuştur. Üstün başarı belgesi almak çok yüksek bir performans gerektirdiğinden uygulanması da nadir olarak görülmekte olup personeli bu yönde teşvik edici etkisini azaltmaktadır. DMK'da memurların performansına göre ücret ödemesinden ziyade daha çok olumsuz performans gösterilmesinde cezai yaptırımların uygulandığına rastlanılmaktadır (657 sayılı DMK/Md.122).

2.2.2.3. 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu

5018 sayılı kanun genel hatlarıyla bütçe konusu üzerine düzenlenmiş olmakla birlikte, performans üzerine yapılan ilk düzenlemedir (Demir, 2007:82). Kanunun

amacı, “Kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir.” olarak ifade edilmiştir. Yasada bulunan “kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması” ibaresi tüm kamu personelini ilgilendiren genel bir ifadedir. 5018 sayılı kanunun 9. maddesinde “Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar (5018 sayılı Kanunun/md.9).” ibaresi yer verilmiştir. Bu doğrultuda kamu idarelerinin değerlendirilebilir hedefleri belirleyeceği, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçme ve değerlendirme yapacağı belirlenmiştir. 5018 sayılı kanun ile her yılsonlarında düzenlenecek faaliyet raporlarıyla kamu idaresinin ortaya koyduğu kurum performansı, hedefleri ve bütçesi arasındaki bağın sorgulanarak bir yöntem oluşturulması zorunlu kılınmıştır (Celep, 2010:42). 5018 sayılı kanun kurumsal bazda kurumun stratejik planlamalarında bulunan ve performans esasını temel alan misyon, vizyon, stratejik hedef ve amaçlar (Özer, 2009:22) ile birlikte etkinlik, verimlilik ve iktisadilik öngören performans ölçümlerini bütçe ile bağdaştırılmakta olup bireysel bakımdan performans denetiminden konu etmemiş ve kamu personelinin performans dayalı maaşı ile ilgili olarak doğrudan bir ilişki kurmamıştır (Celep, 2010:43).

2.2.2.4. 399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname

Kanun hükmünde kararname genellikle kamu iktisadi teşekküllerinde çalışan personeli kapsamaktadır. 399 sayılı KHK personelin işe alımlarını, görev ve yetkilerini, niteliklerini, atanma, ilerleme, yükselme, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektedir. KHK kapsamında çalışan personel genellikle sözleşmeli olarak istihdam edilmekte olup sözleşmeli personelin maaşı, temel, başarı ve kıdem ücretlerinden oluşmaktadır. İlgili KHK'nin 42. maddesinde performans değerlendirme düzeyleri 59 ve daha aşağı puan alanlar (D) , 60-75 puan alanlar (C) , 76-89 puan alanlar (B) , 90 ve daha yukarı puan alanlar (A) olarak belirlenmiştir. KHK'nin 43. maddesinde bir önceki dönem başarı düzeyleri olan (C) seviyesi için %2, (B) seviyesi için % 4, (A) seviyesi için % 8

oranlarında temel ücretlerine başarı ücreti ilave edilerek yeni sözleşme yapılmaktadır (D) seviyesi için herhangi bir başarı ücreti ilave edilmemektedir (399 sayılı KHK).

2.2.2.5. Türk Kamu Kesiminde Performans Dayalı Ücret Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Türk kamu sisteminde kamu çalışanlarının tamamını kapsayan bir düzenleme bulunmamakta, kamu çalışanın verimliliğini artırılması amacıyla genel olmayan çalışma gruplarına özel yasal düzenlemeler gerçekleştirilmektedir (Ceylan, 2009: 63). Yapılan bu düzenlemeler daha çok kamu çalışanı tarafından gösterilen performans doğrultusunda ücret hesaplama yapılarak maaşına ek olarak ödeme gerçekleştirilmesidir. Bunun uygulama alanı olarak 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 1. maddesinde nitelenen memurluğun genel yapısından ziyade çalışanların hak ve yükümlülükleri performansla ilişkilendirmek suretiyle kadro karşılığı sözleşmeli uygulamasıdır. Bakanlar Kurulu tarafından kadro karşılığı sözleşmeli personelin çalışma şartlarını ve özlük haklarını (ücretin taban ve tavanı dahil) düzenlenmekte ve yine aynı kurul tarafından personelin görev yürüttüğü birim amirlerine “performansa göre teşvik ikramiyesi verme” konusunda yetkilendirme yapılmıştır. Karayolları Genel Müdürlüğü bünyesinde çalışan ve karla mücadelede görev alan personele mesai ücreti altında hizmet verdiği saat karşılığında ek ödeme almaktadır. Bu uygulama yolun zorluğuna ve risk durumuna göre ek ücret ödemesi farklılık göstermektedir. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde uygulanan ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 176'nolu maddesinde yer alan “Ek Ders Ücreti” uygulamasında eğitim sistemini daha etkin ve verimli bir şekilde oluşturmak amacıyla yüksek performans sergileyen personele ek ödeme gerçekleştirilmektedir. Sağlık Bakanlığı birimleri tarafından yürütülmekte olan “döner sermaye geliri” uygulamasını da Türk kamu personel sisteminde çalışanı özendirici bir ilave ödeme olarak görülebilir (Eraslan ve Tozlu, 2011:39).

Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performansa Dayalı Ücret Sisteminin yürütülmesi doğrultusunda ilk uygulama 2002 yılında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından başlanılmıştır. % 51'i devlete % 49'u özel kesime ait kurumda, daha önceki yıllarda ücret belirlenmesinde performans bir kıstas olarak alınmasıyla birlikte resmi olarak 2002 yılında ücretin performansa göre tespitine başlanılmıştır. Yetkililer uygulamanın asıl amacının, ücretin performansı artırıcı bir araç olarak kullanılması, iş

ve görev tanımlarıyla banka yapısına uygun bir ücret dengesinin oluşturulması olarak belirtilmiştir. Kurumda sözleşmeli ve kadrolu olarak tüm personele ücretler yılda bir kez ocak ayında, bir önceki yıl performans değerlendirme sonuçlarına göre düzenlenmektedir. Performans değerlendirme yapılırken uygulanan yöntem, her birimin en üst amiri ile diğer iki amiri tarafından, 100 puan üzerinden değerlendirilir. *“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 (Serdar, 2002:59-60).”*

Yukarıda belirtilen örneklerden de anlaşılacağı üzere Türk Kamu Sisteminde performansa dayalı ücretlendirme sistemi ilk olarak Merkez Bankası tarafından 2002 yılında uygulanmaya başlanılmıştır. Daha sonraki yıllarda diğer kurumlarda farklı mevzuat çalışmalarıyla uygulanmaya çalışılmıştır. Performansa dayalı ücret sistemi kamuda hizmet kalitesinin artırılması ve verimli bir çalışma yürütülmesi amacıyla teşvik edici bir ödeme aracı olarak kullanılmıştır.

2.3. OECD ÜLKELERİ KAMU KESİMİNDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ

Performansa dayalı ücret uygulamasının uluslararası ülkeler içerisinde ilk olarak ABD, İngiltere, İspanya, İsveç, Hollanda, Danimarka, Almanya ve İsviçre gibi OECD ülkelerinde 1980 yıllarında görülmeye başlanılmıştır. Daha sonra 1990 yıllarında yine OECD ülkeleri olan Avustralya, Finlandiya, İrlanda ve İtalya ülkelerinin bulunduğu ikinci dalga izlemiştir. Daha sonra Kore, Doğu Avrupa ülkeleri gibi performansa dayalı ücret uygulamasını kullanmaya başlamıştır (Eraslan ve Tozlu, 2011:53).

2.3.1. Amerika Birleşik Devletleri Kamu Kesimi Uygulaması

Amerika Birleşik Devletleri federal sistemindeki performansa dayalı ücret uygulamasının tarihsel gelişimine bakıldığında federal düzeyde performans değerlendirme anlayışı, sistemin 1978 tarihli Kamu Hizmetleri Reform Yasasıyla birlikte doğduğu görülebilir (Coşkun ve Dulkadiroğlu, 2009:87). Amerika Birleşik Devletleri’nde 1970’li yılların sonlarında, blok hibe programlarının genişletilmesinin

ardından 1980'lerin başında kamu programlarının yönetiminde devletin ve yerel kamu kurumlarının idaresindeki birimlerde önemli ölçüde sorumluluk ve takdir yetkisine doğru kaymıştır. 1982 yılında kurulmuş olan ve merkezi olmayan bir yönetim yapısı ve yerel program yönetiminde özel sektör temsilcilerinin resmi katılımıyla, merkezi denetçilerden uzak olan yerel yetkililerin, performansı ve hesap verilebilirliği ile ilgili olarak yeni mekanizmaların geliştirilmesi için bir federal istihdam ve eğitim programı oluşturulmuştur (Heinrich, 2002:713).

ABD'de federal düzeyde kullanılan kamu kesiminde personelin maaş ve ücret sistemi öncelikle, saydam, anlaşılabilirliği yüksek, hesaplaması basit, olması gereken esnekliğe sahip, reel sektör ücret koşullarına göre dizayn edilen olarak görünmektedir. ABD'de genel gösterge tablosu ortak bir tablo olup, sistem içerisindeki kurumlarda kurumsal ilave ve ekleme olmaksızın uygulanmaktadır. Böylelikle ücret sisteminde kurumlar arasında tekdüzelik ve yeknesaklık sağlanmıştır. ABD'de işçilerin ücretleri saatlik bazda belirlenmiş olup ücretlerin saatlik bazda belirlenmesi, işçilerin çalıştıklarının karşılığını almalarına ve esnek çalıştırılabilmelerine olanak sağlamaktadır. ABD'de üst düzey yöneticiler farklı bir ücret sistemine tabidirler, farklı bir ücret sistemine tabi olmaları ve onların performansını da dikkate alan maaş ve ücret yapısı üst kadroların motivasyonunu artırarak hizmet kalitesini de yükselmektedir (Coşkun ve Dulkadiroğlu, 2009:93).

2.3.2. Almanya Kamu Kesimi Uygulaması

Almanya kamu kesimine bakmak gerekirse performansa dayalı ücret uygulamaları birey, ekip veya birim esaslı olup idareci sınıfı veya alt kesim memurlara göre gruplandırma yapılmaksızın tüm kamu kesiminde uygulandığı görülebilmektedir. 1997 yılında kullanılmaya başlanan Kamu Görevlilerine Hizmet Karşılığı Ücret Yasası'yla performansa dayalı ücret uygulamalarında kritik bir adım atan Almanya, 2002 senesinde çıkartılan kanunla, verilen hizmetin karşılığında kamu personeline ödenecek ilave ödemelere ait kriter ve değerlendirme standartları gibi kritik unsurlara netlik kazandırılmıştır. Bu ülkedeki uygulamada dikkatimizi çeken en önemli unsur performansa dayalı yapılacak ilave ödemenin fiili olarak yerine getirilen kamu hizmetinin ödemesi olduğu yani somut bir kamu hizmetine istinaden yapıldığı ve maaşlara ek olarak alışılmış bir ödemeye dönüşmesinin engellendiği görülmektedir. Almanya İçişleri Bakanlığı tarafından oluşturulan performans ölçütleri beş ana gruptan

oluşmaktadır. Buna göre performansa dayalı gerçekleştirilecek ek ödemenin meblağı; çalışma sonuçları (iş miktarı, işi zamanında bitirme vb.), uzmanlık bilgisi, çalışma metodu (girişkenlik, temsil yeteneği, kendini ifade edebilme vb.), sosyal yetenekler (sorumluluk bilinci, güvenilirlik vb.) ve liderlik (talimat ve denetim, takım üyelerine destek olma vb.) gibi kriterlere göre oluşturulmaktadır (Eraslan ve Tozlu, 2011:54).

2.3.3. İngiltere Kamu Kesimi Uygulaması

İngiltere’de uygulama 1979 yılında toplumsal hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini yükseltmek amacıyla yenilik ve değişim hareketleri başlatılmıştır. 1982 senesinde çalışmalara “Financial Management Act” ile başlanılmış, 1988 senesinde “Next Step Initiative” ve 1999 senesinde “The Modernising Government White Paper”la devam etmiştir (Yüzer, 2010:1539). Performans değerlendirmesinin dünyada ilk olarak yürütüldüğü ülkelerden bir tanesi İngiltere’dir (Özer, 2009:11). Ayrıca bu ülkede kota uygulaması kamu sistemine uyarlanarak uyumluluğu sağlanmıştır. Buna göre, en yüksek performans gösteren çalışanların % 25’i önemli ve kritik hedeflerin yerine getirilmesine bağlı olarak temel ücretlerinin % 5’i ile % 20’si arasında ek ödemelerle ödüllendirilirken, en az başarılı olan personelin % 5 ile % 10 arasındaki personel reel ücret azalmaları yaşayabilmektedir (Yüzer, 2010:1543).

İspanya’da olduğu gibi İngiltere de kurumlara yerine getirmiş oldukları hizmet ve görmüş oldukları işlerin çeşitliliği sebebiyle yetki serbestliği tanımıştır. İngiltere’de 2002 yılında Denetim Komisyonu’nun bir araştırmasına göre, teşvik amacıyla verilen nakit ödüllerin yalnız başına bir teşvik aracı olmadığını, iş yoğunluğu, gereksiz evrak işleri gibi benzer işlerinde kamu personeli üzerinde tercih niteliği oluşturduğu düşünülmektedir. İngiltere hükümeti hizmet üretme konusunda verimlilik ve üretkenliği artırmak için personel ödenekleri ile ilgili olarak kamu kurumlarına yetki devri yapmış, kurumlar da bu görevi yerine getirirken esnek ücret uygulamasını önemli bir araç olarak kullanmışlardır (Ceylan, 2009:54).

2.3.4. İspanya Kamu Kesimi Uygulaması

Almanya’da olduğu gibi birey, ekip veya birim esaslı ölçümlenme metodlarının İspanya’da olduğunu görmek mümkündür. Performansa dayalı olarak yapılacak ek ücretler, uzun süreli fazla mesai, farklı kurumlarda sergilenen kişisel performans ölçütlerine dayalı olarak toplam maaş tutarının % 14 ile % 50’si arasında değişiklik

göstermektedir. Performans ve ücret arasındaki ilişki de en çok gelir getiren unsur ilave çalışma mesai % 50 oranında hesaplanmış ve bu sistem ile keyfi uygulamaların önüne geçilmek istenilmiştir. Bununla birlikte, İspanya hükümetinin kurumlara bünyelerinde performans değerlendirme ve teşvik edici ücret sistemini oluşturmaları amacıyla yetki serbestliği tanıyan esnek bir uygulaması da bulunmaktadır (Eraslan ve Tozlu, 2011:55).

2.3.5. Fransa Kamu Kesimi Uygulaması

Fransız kamu kesiminde ücret sistemi, toplu görüşme ve pazarlık sonucu belirlenmektedir. Fransa’da çalışanların temel ücreti, toplam ücretin oransal bakımdan %80’ini oluşturmaktadır. Belli bir ücret sınıfı içerisinde farklı bir ücret uygulamasına müsaade edilmemektedir. 1990 yılında gerçekleştirilen toplu görüşme ve pazarlıklar sonucu imzalanan toplu sözleşmede, ilk defa performans esaslı bir ücret sistemi tesis edilmiştir. Bu sisteme göre yöneticiler, üstün performans gösteren veya bir projeye önemli bir katkısı olan personele teşvik amacıyla ikramiye verebilmektedir. Ancak bu bireye değil de kadroya bağlı bir ikramiyedir(Kavuzlu 2007:81). “Fransa, 2004 yılında pilot uygulama olarak altı Bakanlıkta yönetici düzeyinde bir performansa dayalı ücret modeli uygulamaya başlamıştır” (Eraslan ve Tozlu, 2011:53).

Fransa 1994 yılında kaliteli hizmet, iyi yönetim ve sorumlu sivil toplum anlayışıyla kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi için “Kamu Yönetimi Rehberi” hazırlanmıştır. Bu doğrultuda hükümet sosyal ve ekonomik politikalarının etkinliği ve işlevselliği üzerinde yoğunlaşan bir değerlendirme sistemi geliştirmiştir. Değerlendirme sistemi, performans yönetimi reformları, parlamentoya verilecek raporların sunum tarzı ve sonuç bilgilerinin içeriğinin geliştirilmesi ile devam etmiştir. Hükümet faaliyetleri ile hizmetler ve sonuçlar hakkındaki değerlendirme bilgileri kadar, sonuçların etkileri hakkında yeterli bilgi sahibi olunması amaçlanmıştır. Bu minvalde, hükümetin kamu personel yapısı geliştirilecek, hesap verme sorumluluğu sistemi açıkça tanımlanacak, kamu hizmetlerinin kalitesi artırılarak elde edilebilirliği geliştirilecek, kamunun pazar yönelimli fonksiyonları güçlendirilecektir (Kavuzlu, 2007:82).

2.3.6. Japonya Kamu Kesimi Uygulaması

1990'ların ikinci yarısından bu yana, Japon şirketleri performansa dayalı ücret sistemini benimsediler ve işlettir. Japon geleneksel ücret sisteminden yola çıkarak hizmet yıllarına ve yaşına dayanan performansa dayalı ücret sisteminde yapılan

değişiklikler neticesinde Japonya'daki şirketler ve çalışanlar arasında çeşitli karışıklıklar oluştuğu, verimliliğin gelişmediği veya çalışanlardan gelen çok sayıda şikayetin ortaya çıktığı bir ortamda, uygulamaya konan performans dayalı ücret sisteminin Japonya'da iyi çalışmadığı durumuna iki zıt görüş bildirilmiştir. İlk görüş, performans bazlı ödeme sisteminin uygulamaya konması, sistemin Japon kültürüne veya Japon şirket yönetimine hiç uymadığı için yanlış olduğu, ikinci görüş de, pek çok Japon şirketindeki girişimlerin başarısızlıklarının, uygulamaya konan performans dayalı ücret sistemlerinin yetersiz operasyonlarına atfedilebilmesidir. Bu iki tamamen farklı görüş göz önüne alındığında, Japon toplumunun Japonya'daki birçok şirketin benimsediği performans dayalı ücret sisteminin değerlendirmesini henüz tamamlamadığı söylenebilir (Ono vd, 2007:3).

Japonya kamu personel sisteminde uygulanan performans değerlendirmesinde, işgörenin hali hazırda çalıştığı iş yerindeki performansı ile yetenekleri, karakteri ve potansiyeli değerlendirilmektedir. İlgili sistem, hem performansın geliştirilmesi hem de terfi için personel seçimi ile hususi ücret artışları gibi personel yönetimine ilişkin yönetim kararlarında kullanılmaktadır. Tüm kamu personelini değerlendirmek için standart bir çerçeve kullanılmakla birlikte, Bakanlıklar ve kuruluşların bu çerçeveye sadık kalmak şartıyla kendi özel performans değerlemesi prosedürleri geliştirmelerine müsaade edilmektedir (Altan, 2005:76).

Yukarıda bahsedilen iki görüş performans dayalı ücret sisteminin önemini, sistemin uygulamaya konulmasının arkasında ekonomik ortamdaki değişikliklerin ve çalışanların sisteme nasıl baktıklarını ve tepki verdiklerini tartışmışlardır. Analiz sonuçlarına göre, teknik inovasyon ve kurumsal yönetim değişikliklerinden kaynaklı olarak ve çalışanların yaşlanması, personel yönetim sistemine yönelik reformlara ihtiyaç duyulması nedenlerinden dolayı performans dayalı ücret sistemini benimsemeye çalışan şirketlerin sayısında artış olduğu dillendirilmektedir. Personel değerlendirmesini sadece Japon performans bazlı ödeme sistemindeki objektif performans endeksi ile uygulayan az sayıda şirket vardır. Buna bağlı olarak, performans dayalı ücret sisteminin yeterince verim göstermediğinden, performans dayalı ödeme sisteminin iyi çalışmadığı yönünde eleştiriler de bulunmaktadır. Bununla birlikte, öznal endeks hala etkili olup çalışanların, uygulamaya konan performans dayalı ücret sisteminin farkında olması, bu işçiler için bir teşvik edici rol oynadığı görüşleri de yer almaktadır (Ono vd, 2007:6).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EŞİT İŞE EŞİT ÜCRET SİSTEMİ

Çalışmanın üçüncü bölümünde, eşit işe eşit ücret ve Türk kamu kurumlarında eşit işe eşit ücret uygulamalarından bahsedilmiştir. Bölümde ilk önce eşitlik ve adalet kavramlarından bahsedilmiştir. Daha sonra eşit ücret hakkından ve eşit ücret hakkının ilkelerden bahsedilmektedir. Eşit ücret hakkının dayandığı hukuki gerekçelerden bahsedilerek ulusal ve uluslararası düzenlemelere yer verilmektedir.

3. EŞİT İŞ İÇİN EŞİT ÜCRET

3.1. EŞİT ÜCRET KAVRAMI VE İŞ BAKIMINDAN EŞİTLİK

Eşit ücret değerlendirmesi yapılırken eşit iş ve eşit değerdeki iş kavramları ücret ödemelerindeki çeşitli anlam ve manalara değinmek gerekecektir. Eşit ücret kavramı daha önceleri kadın ve erkek arasındaki ücret farklılığından kaynaklı olarak karşımıza çıkmaktaydı. Son yıllarda ulusal ve uluslararası mevzuat düzenlemelerine ve yargısal kararlara konu oluşturmuştur. Birçok ülkede eşit ücret ilkesi kanun ve kanun düzenlemeleriyle yerini almıştır fakat yeterli düzeyde ilerleme kat edilmemiştir. Bazı kaynaklar “eşit iş” için eşit ücret anlayışı benimsenirken, bazı kaynaklar ise “eşit değerde iş” için eşit ücret anlayışı hâkim olmuştur. Genel olarak eşit ücret şöyle tanımlanabilir; “eşit ücret”, çalışma ilişkisi dolayısıyla, işverenin eşit veya eşit değerdeki iş karşılığında; işçileri arasında ayırım gözetmeksizin, doğrudan veya dolaylı olarak, aynı veya nakdi şekilde yaptığı ödemedir (Bedük, 2004:54-55). Eşit iş üreten işgörene hiçbir ayırım gözetmeksizin eşit ücret ödemesinin gerçekleştirilmesi halidir. ILO'nun 100 sayılı sözleşmesinde eşit ücreti, "Eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği" kadın erkek cinsiyet ayırımı gözetmeksizin tespit edilmiş bulunan ücret hadleri olarak ifade edilmektedir (ILO, 100 sayılı Sözleşme/Md.1).

Eşit ücret uygulamasında göz önüne alınması gereken en önemli kriter, yerine getirilen işin eşit, aynı veya eşdeğer niteliğe haiz olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında eşit ücret isteme hakkı sadece eşit iş için olmayıp benzer ve eş değerdeki işler içinde istenilebilmektedir. Daha önceki başlıklar altında bahsedildiği gibi, eşitlik birden fazla şeyin mevcut olması durumunda söz konusu olmaktadır. Ücretin eşit veya eşit olmadığı değerlendirilmesi sadece başka bir işgörene ait ücret bilgilerinin var olmasıyla sağlanabilir. Başka bir işgörenin olmadığı bir iş yerinde işverenden eşit ücret

talep edilmesi veya eşit ücret uygulamasıyla ilgili bir sorun değildir. Yerine getirilen işin özellikleri ve zorluk derecesi yapılacak eşit ücret uygulamasının söz konusu olup olmayacağını ortaya koyacaktır. Eşit ücret uygulaması bakımından işçinin yerine getirdiği işin bir başka işçi ile her bakımdan benzer olması gerekmemektedir. Başka bir ifadeyle, ifa edilen her iki iş, tıpa tıp aynı olmadan da eşit olabilir. Bu duruma göre eşitlik anlayışı yerine getirilen işi aynı, benzer veya eşdeğer özelliklerine göre farklı statülerde değerlendirilebilir (Kaplan, 1998:42).

3.1.1. Eşit, Benzer ve Eşit Değerdeki İşin Anlamı

Herhangi bir iş yerinde hangi işlerin eşit (aynı) nitelikte iş, hangi işlerin benzer nitelikte işler olduğunu açık ve net bir şekilde belirlemek zannedildiği kadar basit değildir. Eşit çalışma ile, aynı gösterge ve aynı ölçü birimlerini esas alarak yapılan karşılaştırma benzer ve eşit bilginin kullanımını yansıtır, beceri ve kabiliyetler, entelektüel veya fiziksel efor ücretli faaliyet alanları anlamına gelmektedir (Florişteanu, 2015:302). İlk olarak eşit iş ve benzer iş kavramlarının tanımlarının aktarılması, konunun daha anlaşılır kılınması adına daha doğru (daha sağlıklı) olacaktır.

Eşit İşin Anlamı; Daha önceki başlıklar altında bahsedildiği gibi, eşitlik bir veya daha fazla şey arasında belirli yönlerden benzerliği ifade eden bir kavramdır. Bu bakımdan eşit iş ile aynı işi tek manada kullanmak yanlış olmayacaktır. “Eşit iş”in tespit edilmesinde ana kriter, işçi tarafından ifa edilen işin özellikleridir. İşçinin yaptığı işin diğer işçilerin işi ile kıyaslanması neticesinde bir benzerlik ve ayniyat mevcut ise, eşit işten söz edilir. Nitekim yerine getirilen işin aynı özellikte olması durumunda eşit ücret uygulaması bakımından işlerin eşitliğinden söz edilebilir. Yerine getirilen işin doğasından kaynaklanan bir eşitlik mevcut ve her ikisi de aynı özellikte iş yapıyor ise, işle ilgili diğer kriterlerin incelenmesine gerek yoktur (Kaplan, 1998:42). Eşit işe örnek vermek gerekirse elbise üretimi yapan bir tekstil fabrikasında elbisenin kol kısımlarını diken bölümde çalışan işçi ile elbisenin beden kısmını diken bölümde çalışan işçilerin eşit iş yaptığı nitelendirilebilir. Daha sonra elbisenin kol ve beden kısımlarının birleştirilmesi bölümünde çalışan işçide örnekteki diğer işçiler gibi eşit işi yerine getirmektedir.

Benzer İşin Anlamı; İki farklı iş arasında bir birlerine tıpa tıp benzeyecek kadar ortak özellikleri bulunması haline benzer iş olarak tanımlanabilir. Normalde bir birlerinden farklı işler olsalar da her zaman bir ortak noktaları bulunması nedeniyle

benzer işlerdir. Bu bakımdan yakın anlam taşıdıklarından eşit iş ve benzer iş kavramlarını bir birlerinden ayırmak güçleşmektedir. Yine de ayırmak gerekirse eşit işlerin benzer işlerden daha fazla ortak noktaları bulunmakta olup eşit olmayan işler ile benzer olmayan işler bir birlerinden çok daha fazla bir farklı özellikleri sahip olduğunu ifade eder (Öden, 1989:10). Örnek vermek gerekirse aynı nakliye firmasında çalışan tır ve kamyon şoförleri bir birlerinden farklı türde araç kullanmakta fakat ifa ettikleri iş benzer niteliktedir. Yine aynı nakliye firmasında araçlara eşya yüklemesinde çalışıp tıra ve kamyonla eşya yükleyen iki farklı işçinin yaptığı iş eşit (aynı) niteliktedir.

Eşit Değerdeki İşin Anlamı; Ücret uygulamalarında bir işin eşit veya eşit olmadığını somut verilerle basit bir şekilde belirlenebilmektedir. Bir fabrikada çalışan işçilerin ürettikleri ürün bazında parça adetleri değerlendirilerek yapılan sayımda eşit veya eşit olmadıkları saptanabilmektedir. Fakat aynı fabrikada bilgi birikimi, tecrübe ve liyakat gibi somut olmayan niteliklere göre değerlendirme yapmak oldukça güçtür. Çünkü burada iki işin eşit (aynı) olmasında ziyade işin eşit değerde olması söz konusudur. Eşit ücret ile ilgili ilk düzenlemelerinde eşit iş kavramı kriter niteliği taşıırken eşit ücret uygulamalarında bu kavramın eksik kaldığı ve daha sonraki düzenlemelerde “eşit iş” kavramı yerine “eşit değerdeki iş” kavramı nitelik kazanmaya başlamıştır (Doğan, 2012:197). “Eşit değerdeki iş” kavramı, “eşit iş” kavramından daha geniş bir anlama sahiptir. İfa edilen iş bakımından eşdeğerlilik, sadece iş için sarf edilen emeğin değeri olmayıp, objektif esaslara göre yapılan iş ölçümlerinin neticesinde elde edilebilmektedir. Gerçekleştirilen işin başka bir iş ile eş değer olup olmadığı iş ile ilgili bireysel eylemler ve yapılan işin nitelikleri göz önüne alınarak tespit edilir(Kaplan, 1998:42-43).

Bir değerlendirme yapmak gerekirse, eşit değerdeki iş kavramı, aynı (eşit) ve benzer nitelikteki iş kavramlarından daha kapsamlı ve geniş bir anlam taşımaktadır. Eşit değerdeki işin ölçümlemesinin yapılabilmesi için farklı özellikteki işlerin kıyaslanması ve gerçekleştirilecek bu kıyaslamasının açıklanabilir esaslara ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Yani, “eşit değerdeki iş” bir birinden farklı olan ama nitelik bakımından bir birine benzer ve ölçümlenmeye açık işlerdir.

Mesleki Eşitlik; tüm çalışanların cinsiyet, yaş, etnik köken, milliyet, dil, din veya inanç, fikir, engellilik, sağlık durumu, cinsel yönelim veya bireyle ilgili başka bir sebebe bakılmaksızın eşit değerde davranılma hakkına sahip olmaları demektir. İşveren,

işinin sona ermesi, tanıtım fırsatları veya istihdamın bir parçası olarak herhangi bir ayırım yapmamalıdır. Çalışanlar işe alım, çalışma koşulları, iş sözleşmeleri, personel eğitimi ve kariyer gelişimi gibi alanlarda eşit muamele görmelidir. Birçok kadın, erkeğin erkek olduklarının göstermeyi gereklilik olarak görmesinden memnun değildir. Hakeza, mesleki eşitlik, birçok kadın için sevgi ve aile hayatından ödün vermek anlamına gelmektedir. Birçok profesyonel erkek için de bu geçerlidir (McDowell, 2004:150). Örneğin bir işyerinde bazı işlerin kadın işi olarak bazı işlerin ise erkek işi olarak addedilmesi mesleki eşitliğe aykırıdır. Mesela hastanelerde çalışan hemşire görevi yıllar yılı toplumda kadın görevi olarak kabul görmüştür fakat son yıllarda hemşirelik görevinin erkekler tarafından da yapılıyor olması mesleki eşitliğe bir örnektir.

3.1.2. Eşit İş İçin Eşit Ücret Kavramı

Eşit iş için eşit ücret ifadesi, herhangi bir iş yerinde aynı veya benzer özellikte işgören işçilerin cinsiyet ayrımı gözetmeksizin aynı ücreti almaları anlamını taşımaktadır (Köse, 1996:8). Ülkemizde aynı firmanın farklı alanlarda ve farklı bölgelerde iş yerleri bulunabilmektedir. Bu iş yerlerinin tümünde çalışan işgörenlerin hepsini ücret eşitliğine bağlı tutmak doğru bir davranış olmayabilir. Çünkü her bir iş yerinin farklı zorlukları ve kabiliyetleri olduğu gibi her bir bölgenin de farklı zorluk ve kabiliyetleri vardır. Bu sebepten dolayı eşit ücret uygulamasının her bir iş yerinin kendi içerisinde uygulanması daha doğru ve adil olacaktır. Bu bakımdan düşünüldüğünde aynı iş yerinde çalışma yükümlülüklerini yerine getiren işgörenlerin eşit ücret talebi haklı bir talep olarak değerlendirilebilir. Daha öncede değinildiği üzere eşit iş kavramı gerçekleştirilen işlerin yüzde yüz oranında bir birinin aynısı olması gerekmektedir. İşlerin eşit (aynı) ya da eşit sayılabilecek ölçülerde benzer iş olması eşit ücret uygulaması bakımından esas teşkil edecektir (Bedük, 2004:60).

Eşit değerdeki iş için eşit ücret ifadesi, farklı işlerin detaylı analiz ve tanımlamalarının yapılarak aralarındaki farklılıkların kolaylık ya da zorluk derecesine göre açıklanabilir bir şekilde ortaya konması anlamını taşımaktadır. Eşit iş için eşit ücretin kadın ve erkek arasındaki ücret adaletsizliğini giderme açısından yetersiz kaldığı anlaşıldığından sonra eşit iş için eşit ücretin sakıncalarının giderilmesi amacıyla birçok ülkenin katılımıyla imzalanan ILO'nun 100 sayılı sözleşme standartlarına uygun olarak "eşit iş için eşit ücret" ilkesi yerine "eşit değerdeki iş için eşit ücret" ilkesi

benimsenmiş ve uygulamaya konulmuştur (Köse, 1996:13). Eşit değerdeki işe örnek vermek gerekirse aynı il içerisindeki farklı Bakanlıklara bağlı il müdürlükleri iş bakımından bir birine benzememekte fakat iş değerlemesi ve statü bakımından eşit değerdeki iş olarak kabul edilebilmektedir. Bir diğer örnekte Ticaret Bakanlığı bünyesindeki gümrük ve ticaret uzmanları ile Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesinde çalışan maliye uzmanları iş bakımından farklı işleri icra etmekte fakat içerik bakımından eşit değerdeki iş olarak kabul edilmektedir.

Daha önce belirtildiği gibi “Eşit değerdeki iş için eşit ücret”, cinsiyet bakımından ücret eşitliğinin sağlanması bakımından oluşturulan bir kavramdır. Bu kavram ILO tarafından temel bir ilke olarak kabul edilmiş olup 100 sayılı Sözleşme ve 90 sayılı Tavsiye Kararı ile olması gereken ideal bir yapıya kavuşturularak düzenlemelerde yerini almıştır. Her iki düzenleme de eşit değerdeki iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliğinin sağlanmasına ilişkindir. Eşit ücret hakkı sadece kadın-erkek işçiler arasında değil, tüm işçilere verilmesi gereken temel bir haktır. Bu sebepten dolayı tüm işçiler için eşit değerdeki işler için eşit ücret uygulanmalıdır. Ücret uygulamalarında eşit değerdeki iş, benzer özelliklerde olmayıp, birbirlerinden tamamen farklı işlerde çalışan işçilerin yerine getirdikleri işin organizasyon içindeki değerlerinin eşit kabul edildiği işlerdir. Eşit işte yapıldığı gibi eşit değer nitelikte işi yerine getiren işçilerin de eşit ücret alma hakkına sahip oldukları kabul edilebilir (Moralioğlu, 2014:102).

3.2. EŞİTLİK VE ADALET KAVRAMI

Eşitlik Kavramı; Bu kavram kelime anlamı olarak, “karşılaştırılan iki şeyin her yönden aynı olması” anlamına gelmektedir (Erdal, 2007:5). İnsanlığın yıllar boyu anlamaya ve kavramaya çalıştığı bir kavramdır eşitlik. Birçok alanda kullanılan eşitlik kavramı toplumsal bakımdan değerlendirmek gerekirse, eşitlik kavramı toplumun tüm bireylerine hiçbir ayırım gözetmeksizin aynı hizmet veya uygulamadan faydalandırılarak aykırılıkların ortadan kaldırılmasıdır. Buradaki eşitlik matematiksel bir eşitlikten ziyade toplum bireyleri arasındaki eşitlikten bahsedilmektedir. Toplum bireyler tarafından farklı anlaşılmalara imkan vermemek için eşit ücret uygulamasında netlik kazandırılması gereken kavramlardan biri eşitlik kavramıdır. Gündelik yaşamda, birçok bilgi ve bilimsel alanda kıyas ve ölçü kriteri olarak değerlendirilen eşitlik kavramına farklı anlamlarda değerlendirilmiş olup iki veya daha fazla şey arasında yapılan

karşılaştırmalar da bu doğrultuda yapılmaktadır (Öden, 2003:17). Bu yüzden kavramın somut bir olgusu bulunmadığında algılanması ve uzlaşa sağlanmasında engeller meydana gelebilmektedir.

Eşitliğin Anlamı; Eşitliğin sözcük anlamı, birden fazla şeyin aynı ve benzer olması halidir. Sıfat olarak kullanılan eşit sözcüğü ise, iki veya daha fazla olan şeyin, tüm özellikleri bakımında diğerlerinden ne eksik ne fazla olmaması manasına gelmektedir (Türkçe Sözlük-1 1988:471-472). Eşitliğin kelime anlamlarından anlaşılacağı üzere eşitlikten bahsedilebilmesi için bir birine benzer veya aynı en az iki şeyin mevcut olması gerekmektedir. Somut bir eşyanın eşit olup olmadığını başka bir eşya ile kıyaslaması yapıldığında anlaşılabilir. Toplumsal hayatta da eşitlikten bahsedilebilmesi için aynı durum ve şartlarda bulunan birden fazla kişinin karşılaştırılması neticesinde eşitlikten bahsedilebilir.

Eşitlik ve Adalet İlişkisi; Eşitlik kavramı yukarıda açıklanan manası haricinde adalet kavramı ile bağdaştırılmaktadır. Reel sektörde işgörenler arasında ücret adaletsizliğinin önlenmesi amacıyla bazı kaynaklarda eşit ücret yerine “adaletli (adil) ücret” kavramına yer verilmektedir. Doğal hukukun en önemli kavramı olan adaletin eşitlik ilkesinden ayrı düşünülmesi olanaksızdır (Tuncay, 1982:10). İnsanların karşılaştırılması yapılarak eşitlikten bahsetmek gerekirse adaleti dışarıda bırakmak mümkün değildir. İki kavramın bir birinden ayrıştırılması mümkün gözükmemektedir. Bazı durumlarda eşitlik tek başına yeterli olmamaktadır. Eşitliğin yetersiz kaldığı durumlarda adalet kavramı devreye girmektedir. Adalet kavramı, toplumsal hayatta eşitlik gibi birçok alanda sıklıkla rastlanılmakta ve bazı durumlarda da eşitliğin yerine ikame edilen bir kavramdır. Adalet kavramının bulunduğu durumlarda eşitliğin hukuki açıdan da değerlendirilmesi gerekmektedir. Hukuki bakımdan adalet, haklılık, hakkı savunan ve farklı kişiler arasındaki anlaşmazlıkların her kesim tarafından kabul edilen teamüllere uygun eşitlik ve denklik anlamlarında kullanılmaktadır. Diğer taraftan adalet eşitlik anlamına gelmemektedir. Adalet kavramı genel olarak hukuk kurallarına uygunluğunu temel almaktadır. Genel anlamda eşitlik, eşit paylaşımı ya da eşit davranışı; haklar bakımından insanlar arasında ayırım yapılmamasını ifade eder. Adalet ise, eşit davranmaktan çok, doğruluk, hakkaniyet ve ölçülülük ilkelerine uygun davranma anlamına gelir (Bedük, 2004:7-8).

Hukukta eşit davranma olarak tabir edilen “herkese hakkını, layık olduğu şeyi verme” adalet ilkesinin temelini oluşturmaktadır (Tuncay, 1982:11). Hukuksal bakımdan değerlendirmek gerekirse, eşitlik ve adalet kavramları toplumsal düzeni sağlayan kuralların başında gelmektedir. Bu bakımdan hukuki adaletin sağlanmasıyla toplum bireylerinin menfaatlerinin koruyarak çatışan menfaatlerin eşitlik ve adalet terazisinden geçirilerek toplum vicdanını rahatsız etmeyecek biçimde adaletin sağlanmasını amaçlamaktadır. Adalet hukukun gerçekleştirmeye çalıştığı bir idealdir. Adalet, yasaları aşan ve onların üstünde geniş boyut kazanan bir kavramdır. Adaletli olan bir anlamda yasalara uygun olandır. Direkt olarak toplumsal hayatın doğal yapısına göre belirlenen bir adalet vardır ki, bu da eşitlik olarak tanımlanır (Çeçen, 1993:99). Bu bilgiler ışığında şu net bir şekilde söylenebilir ki adalet ve eşitlik bir biriyle çok yakın bir ilişki kurmaktadır. Adalet eşitliğin sağlanamadığı ve eşitsizliklerin giderilmesi için mücadele edilen durumlarda devreye girmekte olup daha çok toplumsal yaşamda rastlanılmaktadır. Yapılan hiçbir karşılaştırma ve kıyasla mutlak eşitliğin ve mutlak adaletin sonucuna varmamaktadır. Kaldı ki mutlak eşitlik arzu edilen eşitlik değildir (Bedük, 2004:9).

Neticede şu söylenebilir ki eşitlik ve adalet bir birine çok yakın ama uygulamada bir birlerinden farklı iki kavram olmakla beraber bir birlerini tamamlayan iki kavram olarak da düşünülebilir. Adaleti hukukun amaca ulaşılması gereken bir hedef olarak değerlendirilebilir. Eşitlik, adaleti sağlamak için kullanılan bir araç olarak da kabul edebilir. İş yerlerinde uygulanan eşit işe eşit ücreti bu kapsamda değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Zira eşit ücret de işverenleri veya kamu idarelerinin bir hedefi ya da amacı haline gelmiştir. Mutlak eşit ücret her zaman sağlanamadığı için adil ücret işgörenlerin ve işverenlerin de erişilmesi gereken bir hedefi haline gelmiştir. Bu çerçevede çalışmada ücret adaletsizliğini giderilmesi için eşit işe eşit ücretin sağlanmasıyla imkan bulabileceğine değinilecektir.

3.3. SOSYAL VE HUKUKSAL ALANDA EŞİTLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Felsefi düşünür Marksizm toplumsal eşitliği belirli bir toplumdaki tüm insanların belirli bakımlardan aynı ve benzer statüye sahip olmaları durumu olarak tanımlamaktadır. Sosyal alanda eşitlik, bireysel özelliklere, ifa ettiği yükümlülüklere ve sergilediği davranışlarla ilişkilidir. Yani bir insan ile diğer insanlar arasında haklar ve yükümlükler bakımından herhangi bir ayırım yapılmaksızın eşit davranmayı ifade

eder(Öden, 1989:13). Sosyal alanda eşitliğe örnek vermek gerekirse her bir vatandaşın bir rey hakkının bulunmasıdır. Zengin veya güçlü olanın üstün olmadığı her vatandaşın eşit oy hakkına sahip olduğu gösterilebilir. Genel olarak insanlar fiziki ve akli bakımdan bir birlerine eşit değildirler. İnsan doğal yaşamından kaynaklı olarak demografik yapılar bakımından bir birinden farklı varlıklardır. Her insanın yaşları eşit değildir veya hepsi aynı gün aynı saatte doğmuş değildirler. Bu da insanları temel fiziksel özellikleri bakımından birine eşit olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan sosyal haklar ve yükümlülük bakımından aynı veya benzer görev ve haklara sahiptirler. Ahlaki ve hukuki bakımdan adaletin sağlanması için toplumun kanunlar önünde eşit olması gerekmektedir. Keza bu durum 1982 Anayasası'nın 10. maddesinde belirtilmiş olup herkesi kanunlar önünde eşit kılmıştır.

Hukuksal bakımdan eşitlik 1982 Anayasası'nın 10. maddesinde "*Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir* (1982 Anayasası/Md.10)." ibaresiyle Anayasada yer bulmuştur. Bu maddeden de anlaşılacağı üzere kanun önünde herkes eşittir. Eşitlik, İş Hukuku ve Sosyal Hukukun bütün alanlarında kabul edilen bir ilkedir. Eşitlik ilkesi, işverene hem tek bir işçi statüsünde hem de takım statüsünde eşit davranma sorumluluğu yüklemekte, aynı zamanda sosyal haklar ve sendikal haklar bakımından eşit davranma sorumluluğuna kadar geniş bir alanı kapsamaktadır (Kandemir ve Yardımcıoğlu, 2014:5).

Hukukun erişmeyi hedeflediği eşitlik; duruma göre değişen farklı durumlar söz konusu olduğunda, farklı davranılmasını uygun gören nisbi eşitliktir. Hukukun en önemli ve temel ilkelerinden bir tanesi olan eşitlik, 1982 Anayasası'nın 10. maddesiyle de kanun önünde eşitlik olarak düzenlenmiştir. Kanun önünde eşitlik, toplumun bütün bireylerinin, tüm şartlarda aynı kural veya kanuna tabi olması manasını taşımamaktadır. Eşitlik, tüm şartların eşit olma halinde ve benzer hukuki hal bakımından söz konusu olur (Fettah, 2006:29).

Diğer taraftan aynı ve bezer durumların oluşması halinde kanun önünde eşitlikten bahsedilebilir bu durum, Anayasa Mahkemesi'nin 11 Mayıs 1999 tarih ve K.1999/15 sayılı kararında eşitlik anlayışını şu şekilde dile getirmiştir: "Yasa önünde eşitlik ilkesi, hukuksal durumları aynı olanlar için söz konusudur. Bu ilke ile hukuksal eşitlik öngörülmektedir. Eşitlik ilkesinin amacı, aynı durumda bulunan kişilerin

yasalarca aynı işleme bağlı tutulmalarını sağlamak ve kişilere yasa karşısında ayırım yapılmasını ve ayrıcalık tanınmasını önlemektir. Bu ilkeyle, aynı durumda bulunan kimi kişi ve topluluklara ayrı kurallar uygulanarak yasa karşısında eşitliğin çiğnenmesi yasaklanmıştır. Durum ve konumlarındaki özellikler, kimi kişiler ya da topluluklar için değişik kuralları gerekli kılabilir. Özelliklere, ayrılıklara dayandığı için haklı olan nedenler, ayrı düzenlemeyi eşitlik ilkesine aykırı değil, geçerli kılar. Anayasa'nın amaçladığı eylemli değil, hukuksal eşitliktir. Aynı hukuksal durumlar aynı, ayrı hukuksal durumlar ayrı kurallara bağlı tutulursa Anayasa'nın öngördüğü eşitlik ilkesi çiğnenmiş olmaz. Kişisel nitelikleri ve durumları özdeş olanlar için yasalarla değişik kurallar konulamaz (Gözler, 2000:183).”

Özel sektörde eşitlik, genellikle işgörenlerin yerine getirdikleri işler ile ilgili olarak belirli standartta iş üretilmesidir. Aslında, kişilere eşit veya eşit olmaksızın işlem yapılıp yapılmadığı, faydaların ve yükümlülüklerin onlara tahsisi ve dağıtım tarzına bağlıdır. Aslında tek başına ne eşit bir birey ve ne de eşit bir işlem vardır. Ahlak ve hukuk alanından eşit bir birey veya eşit bir işlemler kendiliğinden meydana gelmeyip, ancak insanların ahlak ve hukuk bakımından tanımlamaları yaptıkları zaman var olurlar. Ahlaki ve hukuki açıdan eşitlik bir kural aracılığıyla sağlanabilmektedir. Nitekim kişilerin aynı (eşit) işlem görüp görmemeleri, çeşitli fayda ve yükümlülüklerin tahsisi ilişkin bir kurala göre yapılabilir (Öden, 1989:17-18). Bazı işletmelerde ürüne dayalı ücretlendirme uygulaması yapılarak üretilen ürün bazında ücret ödemesi yapılmaktadır. İşveren kendince eşit işe eşit ücret uygulaması yaparak adetli bir ücretlendirme yaptığını düşünmektedir. Fakat işgörenlerin aldıkları ücret birbirlerine eşit değildir. Bu durumda eşit ücret verilmediği için işçiler arasında ayırım yapıldığı ve adaletsiz bir ortam oluştuğu düşünülebilir. Lakin uygulanan yöntem eşitlikten ziyade adaletli bir ücret ödeme sistemi belirlemiştir. Bu uygulama mutlak adalet oluşturmamakta olup durum anlık şartlara göre değişebilmektedir.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse sosyal ve hukuki alanda eşitlikler bir birini tamamlayan bir birine yardım eden birer eşitlik temelli toplumsal edinimlerdir. İnsanlar birlikte toplu halde yaşama başladığı ilk çağlardan bugüne kendileri veya başka toplumlar ile sürekli bir yarış içerisine girmişlerdir. Bu kıyas ve rekabet ortamı eşitlik ilkesini tartışmaya açmıştır. İnsanlar arasındaki eşitsizlik ortamını ortadan kaldırmak için ahlaki kurallar, anane ve töreler geliştirilmiştir. Oluşturulan töre ve kurallar o

toplumda yaşıyan insanları ve toplum içerisinde bulunan diğer bütün toplulukları eşit davranmaya mecbur kılmıştır. Eşitlik, toplumsal hayatın doğal bir ilkesi olarak toplum düzenini sağlayan kuralların temel taşı haline gelmiştir. Günümüzde hukuki ve sosyal alanların tümünde verilen kararlarda ilk akla gelen “eşit ve adil bir karar verildi mi?” sorusudur. Diğer taraftan kamu ve özel sektör iş kesiminde işgörenler arasında eşit değerde iş üreten işgörelere “eşit ücret ödeniyor mu?” sorusu aklımıza gelmektedir. Toplumun genelinde “hakkaniyet gözetiliyor mu?” diye kendimize sorular sorarız, sorunun cevabını kendimiz bulmazsak huzursuzluklar oluşmaya başlar. Toplum olarak eşitliği sağlayan da eşitsizliği oluşturan da sergilediğimiz hal ve davranışlarla yine bizleriz. Ücret eşitsizliğini gidermek için yeterli boyutlarda hukuki bakımdan kurallar oluşturulamamıştır. Anayasal bir ilke olan eşitlik ilkesinin altını toplumun gereksinimleri doğrultusunda doldurulması gerekmektedir.

3.4. EŞİT ÜCRET HAKKI

3.4.1. Eşit Ücret Hakkına Genel Bir Bakış

Kadın işçilerin iş hayatında aktif olarak yer almasından sonra ücret uygulamalarında eşit ücret uygulama sorunları ortaya çıkmaya başlamıştır. Kadın ve erkek işçiler arasındaki ücret adaletsizliğini gidermek adına işçi sendikaları, kadın haklarını korumayı hedefleyen sivil toplum kuruluşları, diğer meslek kuruluşları ve ülkelerin siyasi liderleri tarafından bazı girişimlerde bulunulmuştur. Bu konu hakkında en önemli girişim kadın-erkek pozitif ayrımcılığın giderilmesi için eşit işe eşit ücret esasının benimsenerek uygulamaya geçilmesi amacıyla uluslararası örgütler aracılığıyla çalışmalar başlatılmıştır (Köse, 1996:7). Ücret adaletsizliğinin önlenmesine ilişkin yapılan düzenlemeler neticesinde eşit işe eşit ücret fikri günümüze kadar geçen sürede ekonomik ve sosyal alanda gerekli önemi almaya başlamış pozitif hukuk bakımından uluslararası ve ulusal iş teamüllerinin temel ilkeleri arasına girmiştir. Eşit ücret ilkesi; genel eşitlik ilkesinin uygulamasından başka bir şey değildir. Bu açıdan bakıldığında eşit ücret, uygulamanın yapılan iş yerinde çalışma şart ve niteliklerine sahip olan işçiler için bir haktır. Eşit ücret hakkı sosyal adalet, çalışma barışı ve hakkaniyet bakımından toplumdaki tüm çalışanları ilgilendirmesinden dolayı bazı ülke anayasalarının ekonomik ve sosyal haklar bölümünde yer almıştır (Bedük, 2004:63).

Bakanlar Kurulu Kararı olarak 27 Mayıs 1949 tarih ve 7217 Sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nin 23. maddesi eşit ücret hakkının esas dayanağıdır. Ülkemizdeki bir başka dayanağı da 1982 Anayasa’nın 55. maddesinde ücrette adalet sağlanması başlığı altında çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri için gerekli tedbirleri devletin alacak olması eşit ücret hakkının bir başka dayanağıdır. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi 23. maddesinde “... *Herkesin, hiçbir ayırım yapmaksızın eşit iş karşılığında eşit ücret hakkı vardır. Herkesin kendisi ve ailesi için insan onuruna yaraşır ve gerekirse her türlü sosyal koruma önlemleriyle desteklenmiş bir yaşam sağlayacak adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır.*” ifadesi yer almaktadır. Hem Anayasanın 55. maddesi hem de bildirgenin 23. maddesinde belirtilen eşit ücret hakkından bahsederken adaletli ve adil ücretin sağlanması amaçlanmaktadır (İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi 1949/Md.23).

Esasen “adil ücret hakkı” ile “eşit ücret hakkı” bir birlerinden farklı manalara sahiptirler. Bir örnekle anlatmak gerekirse, bir halı atölyesinde çalışan işçilerden daha tecrübeli ve evli olanlara, bekâr ve tecrübesiz olanlara göre ücret farkı ödenmesi halinde adil ücretten bahsedilebilir. Aslında, eşit ücret hakkında gerçek ücret ödemeleri objektif verilere göre yapılmaktadır. Ücret ödemelerinde her hangi bir sebep bulunmaksızın ücret ayırımına gidilmesi eşit ücret hakkına aykırılık teşkil etmektedir. Adil ücret tek bir işçinin ekonomik ve sosyal şartlarına bakarak değerlendirilmesi mümkün olup Anayasa’nın 55. maddesiyle koruma altına alınmıştır. Bu şartlarda işçi yeterli standartlarda iş üretmese bile işverenden eşit ücret isteme hakkını elde etmektedir (Bedük, 2004:64).

3.4.2. Eşit Ücret Hakkının Hukuki Dayanağı Başlıca İlkeleri

3.4.2.1. Sosyal Devlet İlkesi

Sosyal devlet, toplum içerisinde yaşayan her bir bireye onuruna yaraşır asgarî bir hayat seviyesi sağlamayı hedefleyen bir devlet anlayışı olarak tanımlanabilir (Gözler, 2000:155).

Anayasa Mahkemesi **K.1988/33** sayılı kararında sosyal devleti aşağıdaki şekilde tanımlamıştır. “Sosyal hukuk devleti, güçsüzleri güçlüler karşısında koruyarak gerçek eşitliği yani sosyal adaleti ve toplumsal dengeyi sağlamakla yükümlü devlet demektir. Çağdaş devlet anlayışı, sosyal hukuk devletinin, tüm kurumlarıyla Anayasa'nın özüne

ve ruhuna uygun biçimde kurulmasını gerekli kılar. Hukuk devletinin amaç edindiği kişinin korunması, toplumda sosyal güvenliğin ve sosyal adaletin sağlanması yoluyla gerçekleştirilebilir. Sosyal hukuk devletinin dayanaklarından birini oluşturan sosyal güvenlik kavramının içerdiği temel esas ve ilkeleri uyarınca toplumda yoksul ve muhtaç insanlara Devletçe yardım edilerek onlara insan onuruna yaraşır asgari yaşam düzeyi sağlanması, böylece, sosyal adaletin ve sosyal devlet ilkelerinin gerçekleşmesine elverişli ortamın yaratılması gerekirken itiraz konusu madde ile bir grup sigortalının yaşam düzeylerinin ötekilere oranla çok farklı bir biçimde yükseltilmesi yoluna gidilmiştir (Anayasa Mh. Kr. 1988/33).”

Anayasa Mahkemesi'nin kararından da anlaşılacağı üzere sosyal devletin en temel görevlerinden bir tanesi toplum içerisinde sosyal adaleti sağlamasıdır. Bu minvalde sosyal adalet, sosyal hukuk devletinde toplumsal hayatın korunması amacıyla ortaya çıkan bir ilke ve kavramdır. Yani sosyal adalet toplumsal yaşam içerisinde güçlü ile güçsüzler arasında ekonomik ve sosyal bakımdan bir denge sağlayarak sosyal adaleti yerine getirilmesi amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle sosyal devlet vatandaşların temel hak ve özgürlüklerinin ilaveten vatandaşların yaşadığı toplumun refah seviyesinin, toplumsal barışın artırılmasını ve vatandaşların maddi ihtiyaçlarının giderilmesinde kendine görev edinir (Soysal, 1987:231).

Sosyal devlet ilkesini kabul eden çağdaş anayasalarda, sosyal adaletin sağlanabilmesi için vatandaşlar arasında yoksulluk ve ekonomik sıkıntıları bertaraf edecek, vatandaşların tümünü kapsayan asgari bir yaşam standardı ve sosyal güvence sağlamaya yönelik düzenlemeler bulunmaktadır. Devlet, özel mülkiyet, bireysel teşebbüs gibi bireyin hak ve özgürlüklerini göz önünde bulunduran, bireyin huzur ve refahını sağlayıp koruma altına alan, birey ile toplum arasında bir denge kurarak kamu yarına hareket etmek suretiyle ekonomi alanına yaptığı müdahalelerle emek ile sermaye arasındaki sosyal dengeyi sağlamaya çalışmaktadır (Özbudun, 2013:139).

Nitekim 1982 Anayasası'nın 5. maddesinde Devletin temel amaç ve görevleri, kişilerin ve toplumun refah, huzur ve mutluluğunu sağlamak; kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkelerine aykırı ekonomik ve sosyal engelleri bertaraf etmeye, insanın maddî ve manevî varlığının gelişmesi için gerekli şartları oluşturmayı hedeflediği ifade edilmektedir (1982 Anayasası/Md.5).

Yine 1982 Anayasası'nın 55. maddesinde ücrette adaletin sağlanması başlığı altında “Devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır.”(1982 Anayasası/Md.55) ibaresi bulunmaktadır. Bu maddeden de anlaşılacağı üzere sosyal devlet toplumun ekonomik standartlarını yaşanabilir seviyelerde tutulması için gerekli önlem ve tedbirleri alacağı anlaşılmaktadır. Sosyal devlet ilkesi gereği devlet toplum içerisinde eşitsizlikleri ortadan kaldırmak için çalışmalar yürütür. Bunun için de eğitim almak isteyen bireylere ücretsiz eğitim imkanı tanır. Yatırım yapmak isteyen bireylere makul ölçülerde kredi verir. Çalışma hayatında hakların elde edilebilmesi için çalışanlara sendika kurma ve organize olmaları için yasal düzenlemeler gerçekleştirir. Sosyal devlet ilkesini kabul eden devletler ekonomik gelir seviyesi yüksek olan kişilerle ekonomik seviyesi düşük olan kişiler arasındaki gelir adaletsizliğinin giderilmesi için çalışmalar yapar. Hukuk devletinin eşitlik anlayışının yasa önünde eşitlik olmasına karşılık sosyal devletin benimsediği eşitlik anlayışı, sosyal adalete uygun fırsat eşitliğidir. Adalet kavramı ve eşitlik kavramı tam olarak aynı manaya gelmemektedir. Adalet, eşit davranmaktan çok, doğruluk, hakkaniyet ve ölçülülük ilkelerine uygun davranma anlamına gelir (Öncel vd. 1985:59-60). Sosyal adalette bu durum, adaleti, toplumun tüm kesiminde sağlamaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda Anayasa’da yer verilen sosyal devlet ilkesi de toplumun tüm kesimini kapsayan sosyal adaletin sağlanmasını benimseyen ve çalışmaları bu çerçevede yapılan bir ilke özelliğindedir. Sosyal devlet ilkesi adalet kavramı bakımından değerlendirildiğinde, toplumdaki özel ve kamu kesimindeki çalışanların aralarında ücret geliri ve sosyal haklar konularında adiliyet ve ölçülülük ilkeleriyle bağdaşan bir uygulama amaçlanmaktadır. Bu bilgiler ışığında eşit ücret uygulamasının dayandığı temel ilkeler arasında sosyal devlet ilkesinin en kapsayıcı ilke olduğu söylenebilir (Demircioğlu ve Centel, 2003:110).

3.4.2.2. Anayasaya Göre Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi, 1982 Anayasası'nın 10. maddesinde “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.” bu ifadelerle

yer almıştır. Belirtilen madde yer alan eşitlik kuralı, temel bir hak, eşit davranılmasını yada ayırım gözetilmemesini isteme hakkına haiz olduğunu orta koyması yönünden sosyal hukuk devlet düzeni içerisinde geçerli temel bir ilke görüşünü hakim kılmaktadır (Özbudun, 2013:152).

Anayasa'nın 10. maddesinde belirtilen eşitlik, mutlak yani kesin bir eşitlik değil haklı ve geçerli sebeplerin oluşması durumunda farklı uygulamalara imkân sağlayan bir eşitliktir. Bu açıdan Anayasa'nın bu hükmü, iş hukukundaki eşit davranma ilkesinin pozitif dayanağı olarak kabul edilir (Tuncay, 1982:24). Eşitlik ilkesinin yanı sıra bu ilkenin yerine ikame edilebilen, eşit haklara sahip olma ilkesi de eşit ücret uygulamasında müracaat edilebilecek başka bir ilkedir. Kıyaslamak gerekirse, eşitlik ilkesi, aynı toplumda yaşayan her bir bireyin eşit haklara sahip olduğunu kabul eden kapsamlı bir ilkedir.

Anayasa hukuku bakımından eşit haklara sahip olma ilkesi ise eşitlik ilkesinin bir uygulama durumudur (Tuncay, 1982:10). Bazı ülkelerde eşit haklara sahip olma ilkesi eşitlik ilkesinden bağımsız olarak düzenlenmiştir. Belirtilen ilke kadın ve erkeklerin hukukun tüm alanlarında eşit haklara sahip olması ve imkânlardan faydalanması anlamını taşır (Onaran Yüksel, 2000:28-29). Toplum bireylerinin işin doğasından kaynaklanan eşitsizliklerle karşılaşmasını engellemek, haklardan ve imkânlardan eşit şekilde faydalanmayı sağlamak eşitlik ilkesinin önemseydiği esas hedeflerdendir. Bu açıdan eşit haklara sahip olma ilkesi, eşit ücret hakkı konusunda maruz kalınan adaletsizliklerde öne sürülebilecek ilkeler arasında yer almaktadır.

3.4.2.3. Sözleşme Özgürlüğü İlkesi

Türk hukuk sisteminde genel bir ilke olan sözleşme özgürlüğü ilkesi, toplum bireylerinin kendi özgür iradeleriyle karşı tarafı kendilerinin belirleyebildiği sözleşme şartları kapsamında hukuki bir durumun ortaya çıkartılması hürriyetine sahip olma ilkesidir. Bu çerçevede eşit ve ortak haklara sahip sözleşme tarafları kendi özgür iradeleriyle sözleşme taraflarını seçebilme, sözleşme içeriğini belirleyebilme ve değiştirebilme veya sözleşme hükümlerini tamamen ortadan kaldıra bilme hususunda özgürlükleri bulunmaktadır (Küçükyağcı, 2004:108).

Sözleşme özgürlüğü ilkesinin temel yasal dayanağı olan 1982 Anayasası'nın 48. maddesinde "*Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.*" ibaresi yer almaktadır. Anayasa'nın ilgili maddesi

gereğince kişilere sözleşme özgürlüğü yetisi verilmiş olup sözleşme özgürlüğü bazı istisnai durumlar için kısıtlanabilir. Bu kısıtlamaların da nasıl yapılacağı hususu Anayasa'nın 13. maddesinde “*Temel hak ve hürriyetler, özlerine dokunulmaksızın yalnızca Anayasanın ilgili maddelerinde belirtilen sebeplere bağlı olarak ve ancak kanunla sınırlanabilir.*” olarak yer verilmiştir. Bu maddelerden de anlaşılacağı üzere sözleşme özgürlüğü Anayasal bir haktır. Sosyal devlet ilkesinin bir gereği olarak sözleşme özgürlüğü ilkesi sınırlandırılabilir. Devletin sosyal barışı ve sosyal adaleti sağlaması açısından sosyal ve ekonomik alana müdahale ederek sınırlandırmalar yapabilmektedir (Özbudun, 2013:150). Taraflar tarafından kararlaştırılan sözleşme maddeleri; emredici kurallara, kamu düzenine, kişilik haklarına ve ahlaka aykırı olmamalıdır, sözleşme şartlarının uygulanabilir koşullarda olması ve imkansız olmaması gerekmektedir.

Sözleşme özgürlüğü ilkesi çalışma hayatın iş sözleşmeleriyle sık sık karşımıza çıkmaktadır. Bunlara örnek vermek gerekirse işçiler ve işverenler arasında yapılan iş sözleşmeleri, işverenler ve sendikalar arasında yapılan iş sözleşmeleri, sendikalar ve hükümetle imzaladıkları toplu iş sözleşmeleri olarak söylenebilir. İş sözleşmelerinde işçinin korunması ilkesi gereğince gerek devletin müdahaleleri gerek işçi sendikalarının müdahalesi neticesinde sözleşme özgürlüğü ilkesi genellikle kısıtlanmaktadır. Devletin ve işçi kuruluşlarının bu müdahalelerinin başlıca sebebi eşit davranma ilkesinin gerekçesi haline gelmiştir. İşverenlerin keyfi uygulamalarına mani olmak için böyle bir uygulamaya gidildiği görülmektedir. Şunu da ifade etmek gerekir ki iş sözleşmelerin de çalışanların sosyal hakları yanında en başta tartışılan ücret artış oranlarıdır. Ücret artış oranları eşitlik ilkesi gereğince sözleşmeye taraf olan tüm işçileri kapsamaktadır. Sözleşmelerde her ne kadar eşit işe eşit ücret hakkı tartışılmasa bile sözleşmelerin temelinde eşitlik kavramı esas alınmalıdır.

3.4.2.4. İş Kanuna Göre Eşit Davranma İlkesi

İş hukukunda temel bir ilke olan eşit davranma ilkesi işverenin iş sözleşmesinden doğan eşit tavır sergileme yükümlülüğüne ait bir davranıştır. Eşit davranma ilkesi, işverenin emrinde görev yapan işçiler arasında gayri ihtiyari uygulamalara mani olmayı amaçlar. Bir taraftan işverene eşit davranma borcu yüklerken diğer taraftan keyfi muameleleri yasaklayan bir nitelik taşır. Tüm işçilerin hiçbir farklılık gözetmeksizin aynı işleme tabi tutulması değil, hakikaten aynı işleri yerine

getiren ve eşit durumdaki işçilerin farklı işleme tabi olmasını engellemek ve hakkı olanı vermeyi amaçlamaktadır. Bu sebepten dolayı haklı ve kabul edilebilir bir neden bulunmaksızın çalışanlar arasında hiçbir surette ayırım yapılamaz. Haklı ve gerekçeli bir neden bulunması durumunda ücret bakımından ayırım yapılabilir. Ayırım gözetilmesi halinde gerçek nedenler esas teşkil etmektedir. Örnek vermek gerekirse, ifa edilen işin özellikleri erkek işçi için daha uygunsa ve kas gücü isteyen nitelikte bir iş ise kadın işçiler ile erkek arasında ücret farkı konması ücrette ayırım olarak sayılamaz. Fakat çalışan tüm işçilere zam yapılırken, bazı işçilerin haksız bir şekilde zamdan muaf tutulması eşit davranma ilkesine aykırılık oluşturmaktadır (Tuncay, 1982:196).

Eşit davranma ilkesi *“İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.”*(4857 sayılı Kanun/Md.5) ibaresiyle iş kanunda da yer almıştır.

3.4.2.5. Eşit Ücret İlkesi

Eşit ücret ilkesi, düzenlemelerde tek başına ele alınan ve kabul edilen bir ilke olarak karşımıza çıkmamaktadır. İşverenin eşit davranma borcu kapsamında ve ücrette ayırım yasağı niteliğinde değerlendirilerek eşit davranma ilkesi ile bağdaştırılmaktadır. Eşit ücret ilkesinin uygulanabilmesi için değerlendirmeye katılan tüm işçilerin aynı işletme içerisinde çalışıyor olması gerekmektedir (Kaplan vd. 2013:162). Eşit davranma ilkesi, işverenin güdümü altındaki bütün işçilere ayırım yapmaksızın eşit ve ölçülü davranmayı zorunlu kılan bir ilkedir. Eşit ücret ilkesi ise, işveren ile işçi arasında yapılan bir sözleşmeye dayanmakta olup işverene sözleşme şartları kapsamında eşit ücret verme borcu yüklemekte olup sözleşme çerçevesinde olmasından dolayı dar kapsamlı bir ilkedir. Bilindiği gibi ücret yapılan işin karşılığı olarak işgörene ödenen nakdi bir ödemedir. Bu açıdan eşit ücret ilkesi, işverene benzer nitelikleri taşıyan işçilerine ücret hususunda eşit davranmasını ve ayırım gözetmemesini söyler. Bahse konu ilke iş yerinde çalışan tüm işçilere eşit ücretin ödenmesi manasını değil, yerine getirdiği iş kadar ücretin ödenmesi manasını taşımaktadır. Özetlemek gerekirse eşit ücret ilkesi, aynı özellikleri taşıyan işçilere eşit ücret ödenmesi diğer bir deyişle eşit değerdeki işe eşit ücret ödenmesi olarak öngörülebilir (Doğan, 2012:197).

3.5. ULUSLARARASI HUKUKTA EŞİT ÜCRET İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER

Çalışma hayatında eşit ücret hakkı ve eşitliğin sağlanması için birçok uluslararası hukuki düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler ulusların çalışma hayatını belirli bir standarda taşımayı ve hukuki bakımdan çalışanların kazanımlar elde etmesini amaçlamaktadır. Uluslararası örgütler tarafından hazırlanan ve üye ülkeler tarafından kabul gören düzenlemeler bütün ülkelerin aynı özellik ve şartlarda hukuki düzenleme yapmasını amaçlamamaktadır. Aksine her ülkenin bu düzenlemelerde belirtilen tavsiye kararları doğrultusunda kendi hukuki alt yapılarının oluşturulmasıdır. ILO'nun düzenlemeleri doğrultusunda birçok ülke kendi hukuki düzenlemelerini yapmışlardır. Ülkelerin düzenlemeleri genellikle bir birlerinin benzeri düzenlemelerdir (Bedük, 2004:70).

Ücret hakkı ve eşit ücret konusu, başta birleşmiş milletler sözleşmelerinde olmak üzere, ILO'nun sözleşme ve tavsiye kararlarında, Avrupa Konseyi tarafından kabul edilen sözleşmelerde, Avrupa Birliği antlaşma ve yönergelerinde farklı şekillerde yer almıştır. Uluslararası düzenlemelerde genellikle kadın erkek ayrımcılığı engellenmesi amaçlanarak cinsiyet farkı gözetmeksizin ücret hakkının ödenmesi üzerine durmaktadır. Sadece İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde genel bir tabir kullanılmış herkesin eşit iş için eşit ücret hakkına sahip olduğu ifade edilmiştir (Yavaş, 2003:59).

3.5.1. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 10 Aralık 1948 tarih ve 217 sayılı kararıyla ilan edilen İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi çalışma hayatında herkese eşit haklar ve özgürlükler veren ilk düzenleme olmasıyla dikkat çekmektedir. Eşit işe eşit ücret olgusunun yer aldığı düzenlemelerin de başında gelmektedir (Aktan, 2000:157). Bildirgenin 2., 7. ve 23. maddelerinde eşitlik ve eşit ücret konularına değinilmiştir.

Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin 2. maddesinde *“Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya başka bir görüş, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğuş veya herhangi başka bir ayırım gözetmeksizin bu Bildirge ile ilan olunan bütün haklardan ve bütün özgürlüklerden yararlanabilir.”* ibaresine yer verilerek kişinin tüm hak ve özgürlüklerden yararlanma hakkına sahip olduğu, ayrıca uyruğu bulunduğu ülkenin statüsü ne olursa olsun siyasal, hukuksal veya uluslararası

konumu açısından hiçbir ayırım gözetilmeyeceği esasına bağlanmıştır. Birleşmiş Milletler Bildirgesinin 7. maddesinde, “Herkes yasa önünde eşittir ve ayırım gözetilmeksizin yasanın korunmasından eşit olarak yararlanma hakkına sahiptir. Herkesin bu Bildirgeye aykırı her türlü ayırım gözetici işleme karşı ve böyle işlemler için yapılacak her türlü kışkırtmaya karşı eşit korunma hakkı vardır.” ifadesi yer almaktadır(İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi 1949). Bildirgenin bu maddesinde belirtildiği gibi 1982 Anayasası’nda yer alan eşitlik ilkesinin bu madde ile ilişkilendirerek dayanak olduğu söylenebilir. Birleşmiş Milletler Bildirgesi’nin 23. maddesinde, “Herkesin, herhangi bir ayırım gözetmeksizin, eşit iş için eşit ücret hakkı, kendisi ve ailesi için insan onuruna yaraşır ve gerekirse her türlü sosyal koruma önlemleriyle desteklenmiş bir yaşam sağlayacak adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır.” ifadesi yer almaktadır (Yenihan, 2017:183). Bildirgenin ilgili maddelerinden de anlaşılacağı üzere “eşit ücret hakkı” kavramı kamu ve özel kesimde çalışan tüm emektarlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeksizin eşit iş için eşit ücret sağlayan temel bir insan hakkı olduğu anlaşılmaktadır. “Adil ücret hakkı” kavramını ise; çalışan her insanın kendisine ve ailesine insan onuruna yakışır bir yaşam için adil ve yeterli bir ücreti öngören temel bir insan hakkıdır.

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, bir sözleşmeden ziyade ideal ilkeleri kapsayan uluslararası bir beyannamedir. Bildirge daha çok bir teamül olarak kabul görmekte olup bağlayıcı tarafı bulunmamaktadır. Bildirge 2. Dünya Savaşı’ndan sonra insanların insani yaşam sürmesi için hayat standartlarının yukarı yönlü değişmesini güdülemektedir. Dünyanın daha yaşanabilir bir ortam olması için insan haklarının korunmasıyla sağlanabileceği düşünülmektedir. İnsan hakları ve insanların inançları insanlığın ortak idealidir (Kapani, 1993:64).

3.5.2. Ekonomik, Sosyal Ve Kültürel Haklar Sözleşmesi

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nde yer alan ilkelere bağlayıcı nitelik sağlamak amacıyla Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi BM Genel Kurulu’nun 16 Aralık 1966 tarihli ve 2200 A (XXI) kararıyla kabul edilmiş olup 03 Ocak 1976 yılına yürürlüğe girmiştir. Sözleşme, Türkiye tarafından 04.06.2003 tarihinde onaylanmıştır(RG. 18.06.2003:25142).

Sözleşmenin 3. maddesi sözleşmeye taraf ülkelere erkeklere ve kadınlara eşit haklar sağlaması konusunda sorumluluk yüklemektedir. 7. maddesinde, “...Adil ücretler

ve eşit işlere, hiç bir ayırım yapılmaksızın eşit ödeme, özellikle kadınlara, kendilerine sunulan çalışma koşullarının erkeklerin koşullarından daha aşağı olmayacağı ve aynı iş için aynı ücreti alacakları konusunda güvence verilmesi, kendilerine ve ailelerine saygın bir yaşam düzeyi sağlayacak bir ücret verilmesi...” ibarelerine yer verilmiş olup devletlerin sözleşmeye taraf olmasıyla sözleşmede belirtilen hükümleri güvence altına almışlardır. Sözleşmenin maddeleri taraf olan tüm ülkeleri sorumlu kılmaktadır.

3.5.3. Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından 1980 yılında görüşülen, 3 Eylül 1981 yılında yürürlüğe giren “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” Türkiye’nin katılımı 85/9722 sayılı kararla Bakanlar Kurulu tarafından 24 Temmuz 1985 tarihinde onaylanmış ve 19 Ocak 1986’da yürürlüğe girmiştir. Sözleşme, erkeklere ve kadınlara ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel ve siyasal haklardan yararlanmaları konusunda eşit hak ve fırsat eşitliği sağlamayı amaçlayan geniş kapsamlı bir temel sözleşmedir. Sözleşmenin 11. maddesinde taraf devletlerin tazminatlar da dâhil eşit ücret alma ve eşit değerde yapılan işe karşı eşit muamele görme ile birlikte işin niteliğinin değerlendirilmesinde eşit muamele görme hakkını sağlamasıdır(Bedük, 2004:74).

Taraf devletler bu sözleşmeye, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nin, insanlara karşı ayrımcılığın kabul edilemezliği prensibini doğruladığını, tüm insanların özgür ve hürriyet sahibi doğduğunu, eşit onur ve haklara sahip olduklarını, bu sözleşmede ileri sürülen tüm haklar ve hürriyetlerin cinsiyete konu olanlar dahil hiçbir eşitsizliğe maruz bırakılmaksızın herkes tarafından kullanılabileceğini beyan ettiğini taahhüt etmektedir ¹.

3.5.4. Avrupa Sosyal Şartı (Gözden Geçirilmiş)

“(Gözden Geçirilmiş) Avrupa Sosyal Şartı”nı Türkiye 9 Nisan 2007 tarih ve 26488 sayılı Resmi Gazete’de yayımlayarak kabul etmiştir. Kabul edilen millet arası antlaşmanın adil ücret başlığı altında bulunan 4. madde hükmünde adil ücret hakkının etkin ve verim bir şekilde kullanılması için “*Çalışanların kendilerine ve ailelerine iyi bir yaşam düzeyi sağlayacak ücret hakkına sahip olduklarını; Özel durumlara ilişkin istisnalar dışında, çalışanların fazla mesai karşılığında zamlı ücret alma hakkına sahip*

¹ https://www.unicef.org/turkey/cedaw/_gi18.html, (29.09.2018)

olduklarını; Çalışan erkekler ile kadınların eşit işe eşit ücret hakkına sahip olduklarını” sözleşmeye taraf bütün ülkeler madde hükümlerini kabul ve taahhüt ederler. Buradan anlaşıldığı üzere Türkiye Avrupa Sosyal Şartını kabul etmiş ve sözleşme hükümlerini yerine getirmeye taahhütte bulunmuştur. Türkiye’de bu alanda yapılacak düzenlemeler aksi bir hüküm oluşmadığı sürece bu sözleşme doğrultusunda yapılmış ve yapılacaktır.

3.5.5. Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme

Türkiye tarafından 14 Temmuz 2009 tarih ve 27288 sayılı Resmi Gazete ’de yayımlanarak kabul edilen Engellilerin Haklarına İlişkin Milletlerarası Sözleşme’nin “Çalışma ve İstihdam” başlığı altında bulunan 27. maddesi, eşit değerde işe eşit ücret ilkesi, tacizden korunma ve mağduriyetin giderilmesi, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları dahil olmak üzere diğer bireylerle eşit koşullar altında adil ve uygun çalışma koşullarının sağlanmasını öngörmektedir. Sözleşmeye taraf devletler madde hükmü gereğince engellilerin çalışma koşullarını düzenlemekle yükümlüdürler. Ülkemizde engellilerin istihdamı ve çalıştırılmasıyla ilgili düzenlemeler ilgili kurumlar tarafından yerine getirilmektedir (Engellilerin Haklarına İlişkin Milletlerarası Sözleşme 2009:md.27).

Engellilere ayırım yapılmaması hususu iş kanunda “*İş ilişkisinde ... engellilik, ... benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.*” (4857 sayılı Kanun/Md.5) ibaresiyle yer almıştır. Bu maddeyi şu şekilde bir çıkarım yapmak yanlış olmayacaktır. Herhangi bir kamu veya özel iş yerinde engel durumundan kaynaklı hiçbir engelli personele düşük ücret ödenemeyecektir.

3.5.6. Uluslararası Çalışma Örgütü(Ilo) Sözleşmeleri

Eşit ücret ilkesi, ILO anayasasının ilk metninde yer alan temel ilkelere bir tanesidir. Eşit Değerde İş İçin Erkek ve Kadın İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Hakkında 100 sayılı sözleşme, Avrupa Sosyal Şartı ve 1966 Uluslararası Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklara İlişkin Sözleşme ”de de bu ilkeye yer verilmiştir. Eşit iş için eşit ücret ilkesi ILO Anayasası’na girmiş olup anayasasının ilk bölümünde kendine yer bulmuştur. Diğer taraftan çalışanlar arasında ücret ayrımcılığının önlenmesi için 1951 yılında ILO tarafından kabul edilen 100 sayılı sözleşme eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği konusunu esas almaktadır. Sözleşme uluslararası alanda iş

hayatında yaşanan ücret adaletsizliklerini gidermek maksadıyla kabul edilmiştir (ILO, 100 sayılı Sözleşme, 13.06.1967 tarih ve 12620 sayılı Resmi Gazete).

100 sayılı sözleşme diğer uluslararası sözleşmelerden farklı olarak “eşit (aynı) iş” ve “benzeri iş” kavramları yerine “eşit değerde iş” kavramı öngörülmektedir. Sözleşmede belirtildiği gibi, “Eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği” kavramı, cinsiyet esasına dayanan bir ayrımcılık yapılmaksızın adil ve hakkaniyetli ücreti ifade etmektedir (ILO, 100 sayılı Sözleşme md.1/b).

Sözleşmenin 2. maddesinde, ücret hadlerinin belirlenmesi ile ilgili olarak eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği kriterini özendirilen ve kriterin tüm çalışanlara uygulanması hususuna değinmiştir. İlgili sözleşmede, Ücret hadlerinin belirlenmesinde eşit ücret ilkesi doğrultusunda ulusal ve uluslararası mevzuatlar çerçevesinde toplu iş sözleşmeleri veya karma yöntemle ücretlerinin belirlenebileceğine değinilmiştir. Diğer taraftan, memur-işçi ayrımı gözetilmeksizin toplumdaki tüm çalışanların eşit ücret ilkesinin haklarından faydalandırılması hususunda taraf ülkeyi sorumluluk altına sokmaktadır. Dolayısıyla, sözleşmede ön görülen eşit ücret ilkesi, gerek özel gerek kamu sektöründe uygulama alanı bulacaktır (Bedük, 2004:77).

3.6. ULUSAL HUKUKTA EŞİT ÜCRET İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER

3.6.1. Anayasal Bakımdan

İş hukukunda çalışanlar arasında eşit davranma ilkesine dayanak oluşturacak hüküm 1982 Anayasası'nın Kanun Önünde Eşitlik başlığı altındaki 10. maddesinde yer bulan eşitlik ilkesidir (Tuncay, 1982:108). Daha önce çalışmada yer alan Eşitlik İlkesinde bu madde hükümlerinden açık bir şekilde yer verildiği gibi hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanımaksızın kanun önünde tüm toplum bireylerinin eşit olduğundan bahsedilmiştir. Devletin de anayasanın bu hükümleri gereğince toplum içerisinde yaşan her bir bireyin hukuk önünde eşitlik hakkını koruması gerekmektedir. Burada şunu açıklamak gerekir ki hukuk önünde eşitlikten söz edebilmek için benzer hukuksal olayların değerlendirilmesi gerekmektedir. Benzer hukuki olaylara rastlanması durumunda hukuki eşitlikten bahsetmek daha akılcı ve doğru olacaktır. Hüküm odur ki hukuk önünde ve kişiler arasındaki adli olaylarda her daim göz önünde tutulması gereken eşit davranma ilkesi adaletin temel taşıdır (Öden, 2003:151-152). Eşit

davranma ilkesi hukuki alanda sıklıkla kullanılmakta olup sosyal hayatta iş yeri çalışma ilişkilerinde daha çok uygulama alanı bulacaktır.

Madde hükmünde yer alan eşitlik ilkesi, fayda sağlayanlar açısından temel hak olup eşit muamele görmeyi veya ayrıcalık yapılması hakkını doğurmaktadır. Burada belirtilen eşitlik kesin bir eşitlik değildir. Eşitlik ilkesi olaylar ve durumlara göre değişiklik göstermekte ve nispi eşitlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani haklı sebeplerin oluşması durumunda değişik uygulamalara olanak sağlayan bir eşitliktir (Tuncay, 1982:35). AY.md.10'da yer alan eşitlik ilkesi 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. maddesinde kapsamlı ve ayrıntılı bir şekilde yer almıştır (Kandemir ve Yardımcıoğlu, 2014:3).

Çalışma ile alakalı olarak başka bir anayasal düzenleme olan “ücrette adaletin sağlanması” başlığı altındaki 1982 Anayasası'nın 55. maddesidir. Madde hükmünde ücret emeğin karşılığında elde edilen bir kazanım olduğu, devletin çalışanların ifa ettikleri işe uygun ücret düzenlemelerini yapması gerektiğini ve diğer aynı kazanımlarında koruması gerektiğini emretmektedir. Bu madde hükmü ile ücrette adaletin, dengeli ve adil bir ücret dağıtım sisteminin oluşturularak emeğin karşılığı olan ücretin hak sahibi işgörene ödemesini öngörmektedir. Anayasa'nın bu maddesinde öngörülen ücret her işçiye eşit ücret ödemesi değildir. Keza, eşit ücret ilkesi, her işçiye aynı ücretin ödenmesini öngörür. Adil ücret, eşit ücret ilkesinden ziyade adaletli ücreti öngörmektedir. Yani her işçinin hak ettiği ücreti alması gerektiğini öngörür, diğer bir deyişle her işçi çalıştığı ya da ürettiği ürün kadar ücret alacaktır. Bu sebepten dolayı, konumuzda yer verilen eşit ücret ilkesinin hukuki dayanağı olarak Anayasa'nın 55. maddesi gösterilebilir. Anayasa'nın 55. maddesi dayanak gösterilerek, bireysel ve toplu iş sözleşmelerinde aynı niteliklere haiz işler veya eşit değerde işgören işçiler için işverene eşit ücret ödeme yükümlülüğü altına sokulabilir.

3.6.2. Kanunlar Bakımından

Anayasa'nın 55. maddesinin dayanak oluşturduğu emeğin karşılığı olan ücret konusunda işçiler arasında ayırım yapılmaması İş Kanunu'nun 32. maddesi ile Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun “Sendika özgürlüğünün güvencesi” başlığı altındaki 25. maddeleri ile güvence altına alınmıştır.

3.6.2.1. İş Kanunu

4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. ve 32. maddelerine eşit davranma ilkesi ve ücret konu olmuştur. İlgili maddeler, Anayasa'nın emrettiği bireyin onurlu ve refah bir yaşam hakkına hizmet ederek, işçilerin eşit davranma, eşit ücret ve adil ücret haklarını korumayı güdülemektedir. İş Kanunu'nun 32. maddesinde ücretin tanımı bir kişiye bir iş karşılığında ödenen ücret, "*Ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkak kural olarak, Türk parası ile işyerinde veya özel olarak açılan bir banka hesabına ödenir. Ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkak, yabancı para olarak kararlaştırılmış ise ödeme günündeki rayice göre Türk parası ile ödeme yapılabilir(4857 Sayılı İş Kanunu/Md.32/II).*" ibaresinde işçiye ödemesi gereken ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki bütün kazanımlar için yapılan ödemeler Türk parası ile nakdi veya banka aracılığıyla yapılması mecbur kılınmıştır. Öncesinde yabancı para birimi olarak kararlaştırılan ücretler ödeme günü itibariyle döviz rayiç bedeli üzerinden Türk parası yapılmaktadır. Nakdi veya banka kanalı ile ödemeler dışında her hangi bir ödemeye izin verilmemektedir (Bedük, 2004:88).

İş Kanunu'nun 5. maddesinde eşit davranma ilkesine değinilmiş olup madde hükmüne göre; "*İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz(4857 sayılı İş Kanunu/Md.5).*"

Kanun bu hükmü ile uluslararası sözleşmelerde yer alan cinsiyet, çalışma ve meslek bakımından ayrımcılığın önlenmesi ve eşit işe eşit ücret ödenmesi amacı güden ILO'nun 100 sayılı eşit ücret sözleşmesi ve diğer uluslararası düzenlemeleri teyit eder niteliktedir. Sadece bu maddeden bile işçiler arasında oluşabilecek ücret adaletsizliğinin giderilmesi için başvurulacak hukuki bir dayanak oluşturmaktadır. Daha önce incelenen uluslararası düzenlemeler karşımıza çıkan haklı sebeplerin oluşması hali bu maddede

karşımıza çıkmaktadır. Bu madde, esaslı sebepler oluşmadığı sürece çalışanlar arasında ayırım yapılmaz hükmü yönüyle adil ücret ilkesini destekler niteliktedir. İş kanununda yapılan bu düzenleme genel hatlarıyla kadın ve erkek işçiler arasında cinsiyet bakımından ayırım yasağını öngörmektedir.

3.6.2.2. Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu

Kanunun “Sendika Özgürlüğünün Güvencesi” konulu 25. maddesine göre, *“İşveren, bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında, çalışma şartları veya çalıştırmaya son verilmesi bakımından herhangi bir ayırım yapamaz. Ücret, ikramiye, prim ve paraya ilişkin sosyal yardım konularında toplu iş sözleşmesi hükümleri saklıdır.”(Md.25/II)* hükmü yer almakta olup aynı iş yerinde çalışan tüm işçiler arasında işverene eşit davranma borcu yüklemektedir. Gerek ücret konusunda olsun gerek diğer sosyal haklar konusundaki edinimlerin toplu iş sözleşmesi hükümlerine bağlıdır. Bununla birlikte, sendikaya üye olan işçilere daha fazla hak sağlayan toplu iş sözleşmesi hükümleri ücret ve sosyal haklar konusunda işverene sendikal ayırım yasağı hakkında istisna sunmaktadır. Keza, imzalanan toplu iş sözleşmelerinin hükümlerinden sözleşmeye taraf iş sendikasının üyeleri faydalanmaktadır(Md.39/4). Dolayısıyla, kanunun Md.39/4 hükmü uyarınca üye olmayanların yararlandırılmaması ayırım yasağına aykırılık oluşturmaz. Kanunun “kuruluş faaliyetleri” konulu 26. maddesinde; *“Kuruluşlar, faaliyetlerinden yararlanmada üyeleri arasında eşitlik ilkesi ve ayrımcılık yasaklarına uymakla yükümlüdür. Kuruluşlar, faaliyetlerinde toplumsal cinsiyet eşitliğini gözetir”*(Md.26/III). hükmü yer almakta olup sendikal faaliyette bulunan kuruluşların üyeleri arasında eşitlik ilkesi çerçevesinde hareket ederek erkek ve kadın işçiler arasında adil bir uygulama yapmasını zorunlu kılmıştır(Tuncay, 1982:29).

Değerlendirme yapmak gerekirse, sendikal faaliyet içinde bulunan kuruluşların kendi üyeleri arasında eşitlik ilkesini savundukları gibi faaliyet içerisinde buldukları iş yerlerinde üyesi olmayan aynı nitelikte iş yapan çalışanları da yani bütün işgören kişilerin eşit davranma ilkesinden faydalanması konusunda işçi haklarının 26. maddeye dayanarak savunucusu olarak tayin edildiği çıkarımı yapılabilir.

3.6.3 Yönetmelikler Bakımından

3.6.3.1. Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı İnsan Kaynakları Yönetmeliği

24 Kasım 2016 tarih ve 29898 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Yönetmeliğin “İnsan Kaynakları Politikası” başlığı altında bulunan 5. maddesinde “*Personelin verimliliğini artıracak ve görev sürelerinin devamlılığını sağlayacak performans yönetimi sistemini geliştirmek ve bu sistemin uygulanmasında adil ve eşit olanaklar sağlamak. Eşit işe eşit ücret verilmesini sağlayacak adil bir ücret sistemi kurmak ve değişen koşullara uygun şekilde güncellemek.*” hükmü yer almaktadır. Madde hükmünden de anlaşılacağı üzere eşit işe eşit ücret uygulaması Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı’nın insan kaynakları politikasının temel ilkeleri arasında yer almıştır. Yine yönetmeliğin “*Yönetici Personelin Görev Ve Sorumlulukları*” başlığı altında bulunan 21. maddesinde “*Yönetici, birimindeki çalışanlara adil ve eşit şekilde davranır. Yöneticiler yetkilerini mevzuata uygun olarak kullanır.*” hükmü yer almaktadır. 10 Temmuz 2007 tarih ve 26578 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) İnsan Kaynakları Yönetmeliği’nin ilgili maddelerinde de aynı hükümler yer almaktadır. İş hukukunda yer alan eşit davranma ilkesinin bu yönetmelik hükümlerinde de yer bulunduğunu görebilmekteyiz. Eşit ücret hakkı ve eşit davranma hakkı bu yönetmelikle yeniden teyit edilmiş ve yönetmeliğe tabi bütün kurum ve kuruluş çalışanları haklarını perçinlemiştir. Burada eşit ücret ve eşit davranma hakkının kurumlarımız tarafından özümsemişi ve bu doğrultuda uygulamaya yönelik çalışmalar yapıldığını ve eşit ücret uygulamasının devletin sinir uçlarına kadar indirildiğini görebilmekteyiz (Türkiye Sağlık Ens. Baş. İnsan Kay. Yön. 2016).

3.6.3.2. Asgari Ücret Yönetmeliği

Yönetmeliğin 4. maddesinde belirtildiği gibi; asgari ücret, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücreti ifade etmektedir (Asgari Ücret Yön. Md.4/d). Yönetmelikte 4857 sayılı İş Kanunu’nun kapsamında olan veya olmayan her türlü işçinin ekonomik ve sosyal durumlarının düzenlemek üzere tüm işçilerin asgari düzeyde ücret hakkına sahip olması gereği benimsenmiştir. Yönetmeliğin 5. maddesinde “*Asgari ücretin belirlenmesinde*

dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ile benzeri sebeplere dayalı herhangi bir ayırım yapılamaz” (Asgari Ücret Yön./Md.5) hükmünden anlaşılacağı üzere eşitlik ilkesinin prensipleri burada da geçerlidir. Asgari ücretin belirlenmesi yaş ve cinsiyet farkı gözetilmeksizin bir komisyon tarafından yapılmaktadır. Komisyonun belirlediği asgari ücret ülkedeki tüm iş kollarını kapsamakta olup işçiye belirlenen ücretin altında ücret ödenemez ve komisyonun kararları kesindir. Komisyonun belirlediği ücretler günlük bazda olup günlük, haftalık ve aylık olarak yapılacak ücret ödemeleri bu doğrultuda yapılacaktır. Eşit ücret uygulaması bakımından değerlendirildiğinde; kural olarak, asgari ücrette de eşitlik ilkesi göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK KAMU SİSTEMİNDE EŞİT İŞE EŞİT ÜCRET ve PERFORMANSA DAYALI ÜCRET UYGULAMASI

Kamu hizmeti memurlar ve diğer kamu çalışanları kanalıyla yürütülmekte olup bu çalışanların mali ve sosyal hakları kanun ve diğer düzenleyici mevzuatlarla tertip edilmiştir. Bu doğrultuda kamuda oluşan personel ihtiyacına göre farklı statülerde, farklı sosyal ve mali haklara sahip çeşitli özlük hakları konusunda hukuki düzenlemeler yapılmıştır. Devlet memurları kanunu dışında kurumların sosyal ve mali haklar bakımından münferiden yaptığı düzenlemeler de mevcuttur. Yapılan bu düzenlemeler, farklı kurumlardaki aynı ve benzer kadroların ücret düzeylerinde farklılıklar oluşturmuş bu da beraberinde ücret adaletsizliğine sebebiyet vermiştir. Bu tarz uygulamaların artmasıyla kamu personel ücret sistemi tartışılmaya başlamış aynı ve eş kadrolarda çalışan personelin eşit ücret talebi “eşit işe eşit ücret” kavramıyla gündemimize girmiştir.

4. KAMUDA PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE EŞİT İŞE EŞİT ÜCRET UYGULAMASI

4.1. ÇALIŞMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

Çalışmanın konusu “Kamuda Performansa Dayalı Ücret ve Eşit İşe Eşit Ücret Uygulamaları; Bazı Kamu Kurumları Üzerinden Analiz” olup kamuda uygulanan iki farklı ücret sisteminin analizi ve karşılaştırması yapılacaktır. Çalışmanın ilk üç bölümünde mevzuat araştırma ve incelemeleri yapılmış ve çalışmanın dördüncü bölümünde Türk kamu kurumlarında Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Eşit İşe Eşit Ücret Sistemi uygulamaları örnekler verilerek izah edilmeye çalışılmıştır. Bu iki sistemin kamuda uygulanması aşamasında karşılaşılabilecek muhtemel sorunlara çözüm önerisi sunulacaktır. Bununla birlikte, çalışmada “Eşit İşe Eşit Ücret” sisteminin kamu kurumlarında hangi boyutlarda olduğuna ve “*Kamuda eşit işe eşit ücret ödeniyor mu?*”, “*666 Sayılı KHK eşit işe eşit ücret kavramına yeteri kadar hizmet etti mi?*”, “*Kamuda Performansa Dayalı Ücret Sistemi mi? Ya da Eşit İşe Eşit Ücret Sistemi mi uygulanması gerekir?*” sorularına cevap bulunmaya çalışılacaktır. Yine çalışmada, günümüz dünyasında hızlı bir şekilde yaygınlaşan “eşit işe eşit ücret” kavramının ülkemiz kamu kesimine yansımalarının nasıl olduğu araştırılacak, sorun ve çözüm önerileri üzerinde durulacaktır. Sonuç bölümünde ise elde edilen bilgiler ışığında kamu

personelinin özlük hakları konusunda yapılacak veya yapılması planlanan mevzuat düzenlemesine katkı yapmaya çalışılacak ve konu hakkında çözüm önerileri sunulacaktır.

4.1.1. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evreni tüm kamu kurumlarıdır. Diğer bir evren ise, tüm kamu kurumlarında 666 sayılı KHK'den eşit işe eşit ücret kapsamında olumlu veya olumsuz etkilenen tüm devlet personeli kapsamaktadır. Konumuz araştırılırken çalışmanın daha iyi anlaşılması için örneklem olarak, 6 (altı) farklı bakanlık olan; Tarım ve Orman Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ve Hazine ve Maliye Bakanlığı çalışanları, bir diğer örneklemimiz ise kamu kurumlarındaki uzman kadro çalışanları 666 sayılı KHK kapsamında değerlendirilmiştir.

4.1.2. Çalışmanın Yöntemi

Ağırlıklı olarak kamu kurumlarının personel yönetimlerinde kullanılan mevzuatlar incelenecek olup bazı kamu kurumlarında çalışan personelin yıllar itibariyle maaş karşılaştırmaları yapılacaktır. Eşit işe eşit ücretin uygulanması için çalışma hayatımıza giren 666 sayılı KHK'nin hükümleri doğrultusunda uygulamanın kamu kurumlarında hangi boyutlarda olduğu incelenmektedir. Çalışmada kamu kurumlarındaki kadroların eşit işe eşit ücret kapsamında yürürlüğe giren 666 sayılı KHK ve bu kararnameden önce yürürlükte bulunan her kurumun kendi mevzuatına göre maaş hesaplaması yapılacaktır. Yapılan maaş hesaplamaları eski ve yeni (666 sayılı KHK) mevzuat hükümlerine göre hesaplanan maaşlar tablolarda karşılaştırılacaktır. Bu karşılaştırma neticesinde elde edilen sonuçlar eşit işe eşit ücret kapsamında değerlendirilerek kamu yönetiminde bu düzenlemenin (666 sayılı KHK) amacına ulaşmış olup olmadığı sonucuna varılmaya çalışılacaktır.

4.1.3. Çalışmanın Hipotezleri

Çalışma yapılırken çalışmanın amacına ulaşabilmesi için üzerinde durulması gereken hipotezler mevcuttur.

Hipotez 1: Eşit ücret sistemi adil ücret sistemi demektir.

Hipotez 2: Kamuda Performansa Dayalı Ücret Sisteminin uygulanması uygundur.

Hipotez 3: Kamuda Eşit İşe Eşit Ücret Sisteminin uygulanması uygundur.

Hipotez 4: Kamuda Temel Maaş Esaslı Performansa Dayalı Ücret Sisteminin uygulanması uygundur.

Çalışmanın başından itibaren hipotez konuları işlenmiş ve bir sonuca varılmaya çalışılmıştır. Her hipotezin olumlu veya olumsuz tarafları değerlendirilmiş olup en nihayetinde kamuda adil bir ücret sisteminin hayata geçmesi için *Kamuda Temel Maaş Esaslı Performansa Dayalı Ücret Sistemi*'nin daha uygun olduğu kabul edilerek üzerinde durulmuştur. Temel amacımız Türk kamu personel sisteminde adil bir ücret sisteminin oluşturulmasıdır.

4.2.TÜRK KAMU PERSONEL SİSTEMİNE GENEL BİR BAKIŞ

Ülkemizde kamu yönetiminde personel rejimi 1965 yılında yürürlüğe giren 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu doğrultusunda yürütülmektedir. Kanunun kabulünün üzerinden uzun yıllar geçmesi ve zamanla sürekli değişime uğraması nedeniyle günümüz şartlarına yeterince cevap verememektedir. Personel ve istihdam mevzuatlarında sürekli değişiklik meydana gelmesi, kamu personelinin tabi olduğu DMK'da köklü değişim yapılması zorunlu hale geldiği görülebilir. Süre gelen zaman içerisinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nca verilen haklar haricinde kamu hizmeti üreten memurlara ifa edilen hizmet karşılığında maaş verilmeye başlamışlardır. Bunlar, maaş ücretine ilaveten fazla mesai, ek ödeme, üretim teşvik primi, döner sermaye, ek ders gibi farklı ad altında çalışanlara verilen mali haklardır. Bu uygulamalar farklı kurumlar tarafından uygulanmakta olup bu ücretleri almayan personel tarafından ücret dengelemesi yapılması yönünde talep ve telkinler gündem olmasına yol açmıştır. Kamu kurumlarında ücretlerin dengelemesi yapılırken görev ve denge tazminatı gibi isimler altında uygulamalar yapılmış olup bu uygulamalar amacına tam manasıyla hizmet etmemiştir. Yani ücret dengelemesinde istenilen hedefe ulaşamamıştır. Tüm bu farklılıkları ve dengesizlikleri gidermek amacıyla kapsamlı bir düzenleme olan 666 sayılı Kanun Hükmünde Kararname 02 Kasım 2011 yılında yayımlanarak çalışma hayatımıza girmiştir (İlkar, 2013:43).

4.3. TÜRK KAMU SİSTEMİNDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET UYGULAMALARI

Kamu kesiminde hizmetleri yerine getiren çalışanların güdülenerek motivasyonlarını ve performanslarını yükselterek etkin ve verimli bir şekilde hizmet eden kamu yönetimi teşkilatı kurma gayretleri birçok ülkede uygulanmaya başlanmıştır (Altan, 2005:72). 1980’li yıllarda birçok ülkede kamu reformları özel kesim yönetiminde kullanılan performansa dayalı ücret sistemleri yaklaşımını model olarak belirlemiştir. Yeni Kamu İşletmeciliği olarak da adlandırılan bu yaklaşım, özel kesimde olduğu gibi kamu kesiminde de performansa göre ücret verilmesi gerekliliğini savunmuştur (Coşkun ve Dulkadiroğlu 2009:85). Performansa dayalı ücretlendirmeler birçok ülkede uygulanmakta olup 1950’li yıllarda Amerika’ da her birim veya kamu kesimi kendi performans değerlendirme sistemini uyguluyordu. ABD kamu yönetiminde performans değerlendirmesi esas olarak kamu çalışanlarının kurallara riayet ederek performans sergileyip sergilemedikleriyle ilgili olup belirlenen hedefler performansın geliştirilmesini sağlamaya yöneliktir (Altan, 2005:74). İngiltere’de 1979 yılında Margreth Thatcher hükümeti kamu hizmetlerinin verimliliğini ve yeterliliğini artırmak üzere performans değerlendirme sistemini kullanmaya başlatmıştır (Yüzer, 2010:1531). 1950’li yılların başında Japon kamu personel yönetimi sisteminde kullanılan performans değerlendirmesi, personelin mevcut işteki performansı ile yeteneklerini ve potansiyelini değerlendirmektedir (Altan, 2005:76).

1980’lerde dünyada yeni bir reform hareketi oluşturulmuş ve birçok alanda yenilikçi politikalar kabul görmeye başlamıştır. Dünyadaki bu değişim Türkiye açısından da kabul görmüştür. Güncel mevzuatta ve kurumların kullandıkları özel kanunlarda konuya değinilerek Türkiye’de performansa dayalı ücret ödemeleri yapıldığı görülmektedir. Bazı kamu kurumlarında performansa dayalı ücret sistemi kısmen de olsa kullanılmış olup kendi mevzuatlarında yer vermişlerdir. Türkiye’de 1996 yılında Sayıştay’a performans denetimi yapma yetkisi verilmesiyle uygulamaya başlanılmış olup 7. ve 8. beş yıllık kalkınma planlarında “performans” kavramına yer verilmiştir. Bu kalkınma planlarında kamu yönetiminin yeniden yapılandırılarak etkinlik, verimlilik ve tutumluluk kavramları aracılığıyla kamu personelinin performanslarının yükseltilmesi, kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum oluşturulması, personelin performansını doğru bir şekilde ölçen bir sisteme dönüştürülmesi ve yönetsel

saydamlığın güçlendirilerek kalite anlayışının hakim olması hedeflenmektedir. Bu planlar doğrultusunda hükümetler düzeyinde de konu detaylı olarak ele alınmış olup, 58. Hükümet Acil Eylem Planı'nda, "Kamuda performans odaklı denetim sistemine geçiş" konusuna yer verilmiştir. 9. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda performansın, hem kurumsal hem de bireysel olarak ele alındığı görülebilmektedir. Kamu kurumlarının performanslarını gösterebilecekleri bir yapıya kavuşturulacağı, kamu kaynaklarının performans programlarına uygun tahsis edileceği hükümleriyle kurumsal performansa vurgu yapılmaktadır (Koç, 2011:30-31).

4.3.1. Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel Çalıştırılma Uygulaması

3274 sayılı kanunla ilk kez 1986 yılında hayata geçirilen kadro karşılığı sözleşmeli personel çalıştırılması uygulaması, Başbakanlık ve bağlı kuruluşlarının ücret konusunda DMK'ne tabi olmaksızın özel hükümlere yer verilmesi ve kısıtlı sayıda kadrolar için sözleşmeli personel çalıştırılmaya başlanılmıştır. Bu kadrolarda çalışan personelin maaşları bakanlar kurulu kararlarıyla belirlenmekte ve belirlenen dönemlerde kurumla personel arasında sözleşme imzalanmaktadır. Başbakanlık dâhil toplam 25 kamu kuruluşunda kadro karşılığı sözleşmeli personel uygulaması kullanılmakta olup Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı, Adli Tıp Kurumu Başkanlığı, Türkiye Atom Enerjisi Kurumu ve Kalkınma Bakanlığı vb. kurumlarda uygulanmıştır (Arslan, 2007:201).

Kadro karşılığı sözleşmeli personel uygulaması 666 sayılı KHK ile 375 sayılı KHK'nin ek 12. maddesinin 3. fıkrası ile kamu kurum ve kuruluşlarında kadro karşılığı sözleşmeli personel istihdamına olanak sağlayan mevzuat hükümleri 14.01.2012 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yürürlükten kaldırılmış ve belirtilen tarihten sonra söz konusu mevzuat hükümleri kapsamında yeni kadro karşılığı sözleşmeli personel çalıştırılması nihayete kavuşmuştur. Fakat belirtilen tarih ve öncesinde ilgili mevzuat dahilinde kadro karşılığı sözleşmeli olarak çalışan personel aynı mevzuat çerçevesinde çalışmaya devam edecektir. 375 sayılı KHK'nin Ek 12. maddesinin 3. fıkrası, geçici 10'uncu, geçici 12'nci ve geçici 16'ncı maddelerinde yer alan hükümlere istinaden kadro karşılığı sözleşmeli personel işlemleri yürütülecektir (Karakaş, 2012).

4.3.1.1. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı

Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel istihdam eden kurumlarda performansa yönelik ücret ödemelerine rastlanılmaktadır. Uygulamayı yapan bütün kurumlarda performans ölçütlerine göre maaş + teşvik primi veya ikramiye şeklinde ödeme yapıldığına rastlanılmaktadır. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı'nda yapılan performans değerlendirmesinde değerlendirilen personelin birinci amirinin, varsa ikinci amiri ile birim amirinin değerlendirmesi sonucunda aritmetik ortalaması; 60 ile 75 arası puan alanların (Yeterli), 76 ile 100 arası puan alanların (Başarılı) sayılacak olup değerlendirme sonucunda, 60 ile 75 arası puan alanların (Yeterli) teşvik ikramiyesinin 2/3'ü, 76 ile 100 arası puan alanların (Başarılı) teşvik ikramiyesinin 1/1'i ödenecektir. Müsteşarlığın personeli olup Teşvik İkramiyesinin ödendiği 1 Haziran ve 1 Aralık tarihlerinde fiili olarak çalışmayan ve değerlendirme sonucunda 0 ile 59 arası puan alanlar başarısız sayılacak teşvik ikramiyesi ödemesi yapılmaktadır. 30 günü aşan sıhhi izinlerde herhangi bir teşvik ve ikramiye ödeme gerçekleştirilmemektedir (Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Teşvik İkramiyesindeki Usul ve Esaslar, 01.07.2011).

4.3.1.2. KİT'lerde Sözleşmeli Personel Uygulaması

KİT'lerde ağırlıklı olarak, “Eşit işe, Eşit Ücret” prensibine uygun bir ücret yöntemi uygulandığı görülebilir. Uygulanan bu yöntemde “Eşit Verimliliğe, Eşit Ücret”in göz ardı edilmesi, personelin ücretleri arasında adaletsizliklere sebebiyet vermektedir (Serdar, 2002:54).

KİT'lerdeki sözleşmeli personel çalıştırılması ve istihdamı 29.01.1990 tarih ve 20417 (Mükerrer) Resmi Gazete 'de yayınlanan 399 sayılı KHK'de düzenlenmekte olup sözleşmeli personelin ücret hakkı, temel, başarı ve kıdem ücretlerinden oluşmaktadır. KHK'nin “*Sicil ve Başarı Değerlemesi*” başlığı altında bulunan 42. maddesinde ise Başarı Değerleme Düzeylerine değinilmiş olup “*59 ve daha aşağı puan alanlar (D) , 60-75 puan alanlar (C), 76-89 puan alanlar (B), 90 ve daha yukarı puan alanlar (A), olmak üzere personel dört başarı düzeyinde değerlendirilir.*” denilmektedir(399 Sayılı KHK/md.42). 399 sayılı KHK'nin 27. maddesinde “*Sözleşmeli personelden sicil ve başarı değerlendirme sonucunda sicil ve başarıları (A) düzeyinde olanlara temel ücretlerinin% 8'i, (B) düzeyinde olanlara% 4'ü, (C) düzeyinde olanlara % 2'si oranında hesaplanacak miktarda ve 43 üncü maddedeki esaslara göre başarı ücreti ödenir*”

ibaresi hüküm altına alınmıştır (399 Sayılı KHK/md.27). Yapılan değerlendirme sonucunda (D) düzeyinde 59 ve daha aşağı puan alan personel temel ücret harici bir ödeme yapılmaksızın başka bir amirin yanında çalışmak üzere 6 aylık yeni bir sözleşme yapılır ve personel yine 59 ve daha aşağı bir puan alırsa yeni bir sözleşme yapılmayacak ve kurumla ilişkisi kesilecektir. Başarı düzeyi ilgili KHK'nin 43. maddesinde belirtildiği gibi (A) , (B) ve (C) seviyesinde puan personelle sırasıyla (A) için % 8, (B) için % 4, (C) için % 2 oranında temel ücrete zam yapılarak yeni bir sözleşme yapılmaktadır (399 Sayılı KHK/Md.43). Bu uygulamayı performansa dayalı ücret uygulamalarına örnek olarak göstermek yanlış olmayacaktır.

399 sayılı KHK'nin 35. maddesinde ödül kavramına yer verilmiş olup üstün gayret ve performans göstererek kuruma ekstra katkı yapan sözleşmeli personele bağlı bulunduğu KİT'in genel müdürü eliyle bir aylık, genel müdürün teklifi üzerine yönetim kurulu tarafından iki aylık sözleşme ücretini geçmemek üzere ücret ödülü verilebilir. Fakat böyle bir yöntemle bir takvim yılı içinde ücret ödülü alacakların sayısı teşebbüs ve bağlı ortaklıkların sözleşmeli çalışan sayısının toplamının % 2'sini aşamaz (399 Sayılı KHK/md.35). Bu uygulama KİT'lerde performansa dayalı ücret ödemesinin başka bir uygulama alanıdır. Bu uygulamada 399 sayılı KHK'de performansa dayalı ücret ödemelerinin somut örneklerini görmek mümkün hale gelmiştir. KİT'ler kuruluş amacından kaynaklı olarak hizmet üretmenin yanı sıra kar elde etmeyi amaçlayan kurumlardır. Bu sebepten dolayı faaliyetlerinde karlılığı esas alarak faaliyet alanlarını aktif hale getirmesi gerekmektedir. Karlılık seviyesini yukarılarda tutarak kurumun daim olması gerekmektedir. Bu devamlılığı sağlamanın bir başka yolu da özel sektörde olduğu gibi performansa dayalı ücret uygulamasıdır.

Kadro karşılığı sözleşmeli personel bakımında yapılan incelemelerde farklı sonuçlara ulaşılmıştır. 399 sayılı KHK ile çalıştırılan personelin özlük haklarını düzenleme, taban ve tavan ücretlerini belirleme yetkisini Bakanlar Kurulu'na verilmiştir. Kadro karşılığı sözleşmeli istihdam edilen kamu personelinin görevlerinin usul ve esaslarına ilişkin her kurum kendi teşkilat düzenlemesini yapmıştır. Kurumlar bu mevzuatlar çerçevesinde personelle sözleşme imzalamaktadır. Teşvik ikramiyeleri genellikle yılda iki kez verilmekte, performans ölçüm sonuçlarına göre ücret ödemesi yani başarılı sayılan personele ek ödeme gerçekleştirilmesi bağlı buldukları kurumun takdirine bırakılmıştır. Ancak uygulamalarda tüm personel yüksek performans

göstermiş gibi kurumda çalışan tüm personele aynı miktar veya oranda ikramiye verilmesine neden olmuştur (Ceylan, 2009: 63).

4.3.1.3. Posta ve Telgraf Teşkilatı A. Ş. Performansa Dayalı Ücretlendirme

PTT A.Ş. yönetim kurulu tarafından yayınlanan, 01.09.2016 tarihinde yürürlüğe giren “Performans Yönetim Sistemine İlişkin Usul ve Esaslar” da 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu’na tabi idari hizmet sözleşmeli dağıtıcı ve gişede görev yapan gişe ve büro görevlisi personel ile 399 sayılı KHK eki II sayılı cetvele tabi sözleşmeli statüde istihdam edilen dağıtıcı ve gişede görev yapan personeli kapsamaktadır. PTT kurumunda değerlendirme yöntemi, kurumda çalışan idari ve 399 sayılı KHK kapsamında sözleşmeli çalışanın bireysel performans değerlendirmesinde işlem ve yetkinlik esaslı değerlendirme yöntemleri baz alınır. Değerlendirme neticesinde performans puanının en az % 80 oranı işlem temelli değerlendirme olup en az % 20 oranı yetkinlik temelli değerlendirmedir. Değerlendirme yapılırken “Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik” hususları dikkate alınmaktadır. Sicil raporları da yönetmelik eklerine göre doldurulmakta ve sicil raporunun 3. kısmında yer alan “çalışkanlığı, kabiliyet ve verimi” değerlendirme kriterinde performans puanı esas alınmaktadır (Bilgin ve Çetin, 2017:1955-1956).

Performans puan hesaplaması;

Dağıtıcı personel için performans puanı; İşlem temelli puan ve yetkinlik temelli puanın toplamıdır. *İşlem Temelli Puan:* İş puanı, cihet zorluk katsayısı ve nüfus yoğunluğu kat sayısının çarpımı sonucunda meydana gelir. *İş Puanı:* Dağıtıcı personelin bir ay içerisinde dağıttığı posta gönderisi sayısının katsayı tablolarında yer alan gönderi birim puanı çarpımları ile diğer işlemlerine ait puanlarının toplamı sonucunda meydana gelir. *Cihet Zorluk Katsayısı:* Cihet gruplandırma tablosunda her bir cihet için belirlenmiş katsayıyı ifade eder. *Nüfus Yoğunluk Katsayısı:* Görev yapılan yerleşim yeri için nüfus yoğunluk katsayı tablosunda belirtilen nüfus aralıklarına göre belirlenmiş olan katsayıyı ifade eder².

Kurum kayıtlarında bulunan posta gönderisinin dağıtıcı personele teslim edildiği gün sayılmaksızın motorize köy dağıtımı hariç dağıtıcının üzerinde bulunan gönderinin

² 01.09.2016 tarihinde yürürlüğe giren, “Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi Performans Yönetim Sistemine İlişkin Usul ve Esaslar” dan faydalanılmıştır.

tesliminin bir çalışma gününü geçmesi halinde teslim edilmemiş her bir posta gönderisi için gecikme yaşanan gün sayısının katsayı tablolarında belirlenmiş olan teslim puanının %10'una rast gelen katsayı çarpımı sonucunda ortaya çıkan puan kadar dağıtımını yapan personelin iş puanından kesinti yapılır(Bilgin ve Çetin, 2017:1956).

Gişe ve büro görevlisi/gişe memuru personelin performans puanı; İşlem temelli puan ve yetkinlik temelli puanın toplamıdır. İşlem temelli puan, gişe ve büro görevlisinin/gişe memurunun bir ay içerisinde yaptığı her bir işlem türüne ait işlem adetleriyle katsayı tablolarında yer alan işlem türü puanlarının çarpımları ve diğer işlemlerine ait puanların toplamından oluşur. Standart performans puanı, kurum şartları ve diğer çevresel şartlar göz önüne alınmak suretiyle çalışanın belirli bir dönemde elde etmesi gereken puanı ifade etmesi gerekmektedir. Aylık 22 iş günü olması durumunda gişe ve büro görevlisi/gişe memuru personel ile dağıtıcı personel için aylık işlem temelli puan standardı 7.000, performans puanı standardı ise 8.575 puan olarak belirlenmiş olup işlem temelli değerlendirme dönemleri itibariyle o dönem içerisinde resmi çalışma gün sayısı dikkate alınarak güncellenir (PTT, 2016).

İş başı eğitimleri hariç PTT tarafından düzenlenen eğitimlere katılan personelin işlem temelli puanına eğitimde geçen her bir gün için 318 puan ilave edilir. Personelin günlük işlem temelli performans puanının 636 puanı aşması durumunda aşan kısmı hesaplamalara dahil edilmez. Aylık işyeri işlem temelli performans puanı ortalaması hesaplanırken: eğitime katılan personele verilen puan hesaplamaya dahil edilmez, eksi puan alan personelin puanı ise sıfır olarak kabul edilir. Birim yetkilisi tarafından, gişe ve büro görevlisi/gişe memuru ve dağıtıcı personele mesleki becerisi, kılık kıyafeti, uyumu ve kurumsal etik değerlere bağlılığı gibi kriterler doğrultusunda yetkinlik puanı verilir (Bilgin ve Çetin, 2017:1956).

Yetkinlik temelli puan kriterler ve puanlar “işini esas ve usullere uygun yapması, kılık kıyafetine özen göstermesi, müşteri memnuniyetini sağlaması, müşterilere davranış ve yaklaşımı, çalışma saatlerine riayeti, kurumsal etik ilkelere bağlılığı, kurum kültürünü benimseme ve sosyal faaliyetlere katılımı, takım çalışması ve uyumu, yenilikçi düşünebilme ve teknolojiyi kullanabilme kapasitesi” gibi konu başlıkları göz önünde bulundurularak altı ayda bir hesaplanır. Personelin disiplin cezası alması durumunda 6 ay süreyle yetkinlik temelli performans puanından uyarma cezası için %

10, kınama cezası için % 20, ücretten kesme cezası için % 40 ve kademe ilerleme cezası için % 70 oranında düşüldür. Yapılan performans puanı hesaplamaları sonucunda personelin performans puanının belirlenen standart performans puanı üzerindeki her 1,225'lik puan dilimi için personele temel ücretinin (0,0001714) katsayısıyla çarpımı sonucu bulunacak tutarda performans ücreti ödenir. Yapılan performansa dayalı ücret ödemesi temel ücretin % 30'nu aşamaz (PTT, 2016).

4.3.2. Bazı Bakanlıklarda Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Yapılan incelemeler de KİT'te olduğu gibi diğer kamu kurumlarında da performansa dayalı ücret uygulamalarına rastlamak mümkündür. Bu kısımda bazı bakanlıkların performansa dayalı ücret uygulamalarını değerlendireceğiz. Bakanlık bazında performansa dayalı ücret ödemelerinin ilk uygulaması Sağlık Bakanlığı'nda başlatılmıştır. 2003 yılında "Sağlıkta Dönüşüm Programı" dahilinde değerlendirilerek Türk Kamu Sistemi'nde ilk olarak 2004 yılında Sağlık Bakanlığı bünyesinde performansa dayalı ücret uygulaması hayata geçirilmiştir (Sülkü, 2011:244).

4.3.2.1. Sağlık Bakanlığına Bağlı Kurumlarda Döner Sermayeye Göre Yapılan Ek Ödeme Sistemi

Sağlık Bakanlığı'nda performans uygulaması 2001 yılında yayınlanan bir yönerge ile başlamış ve 2003 yılının başında "Sağlıkta Dönüşüm Programı"nın hayata geçirilmesiyle birlikte Sağlık Bakanlığı'ndaki personel sisteminin performansa dayalı hale getirilmesi amaçlanmıştır (Özkal Sayan ve Şahan, 2011:36).

1961 yılında kabul edilen 209 sayılı döner sermaye ile ilgili yasanın, döner sermaye gelirlerinden çalışanlara gerçekleştirilen ek ödemelerin hukuki alt yapısı olarak görülebilir. İlgili kanunun 5. maddesinde döner sermayeden toplanan paranın dağıtımı "*...hizmete katkısı, performansı, tetkik, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile muayene, ameliyat, anestezi, girişimsel işlemler ve özellik arz eden riskli bölümlerde çalışma gibi unsurlar esas...*" dikkate alınarak çıkarılan yönetmelikle belirlenmektedir. Yine aynı madde gereğince toplanan döner sermaye gelirlerinden döner sermaye kapsamında çalışan sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışan personel mesai içi veya mesai dışı ayrımı yapmaksızın döner sermaye ilave ödemesinden faydalandırıldığı belirtilmektedir (209 sayılı Kanun/md.5).

Sağlık Bakanlığı tarafından zaman zaman çıkartılan yönetmeliklerle döner sermaye gelirlerinden çalışana ek ödeme yapma uygulamasının detayları belirlenmektedir. Sağlık Bakanlığı tarafından 14.02.2013 tarih ve 28559 (Mükerrer) sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik” doğrultusunda döner sermayede çalışan personele ilave ücretin nasıl gerçekleştirdiğine değinilecektir.

İlgili yönetmelikte ağırlıklı olarak performansa dayalı ödemenin esasları belirlenmiş olup her bir personelin fiili olarak katkı sağladığı sürece ek ödeme gerçekleştirilmekte olup çalışan personelin performans puanına göre dağıtım yapılmaktadır. Net performans puanı hesaplaması çalışanın hizmet alanı-kadro unvan katsayısına, çalıştığı birime, mesai içi ve mesai dışı aktif çalıştığı gün sayısına, çalıştığı kadronun kriter katsayısına ve bilimsel çalışma bulunup bulunmadığına göre değişmektedir. Her birime göre değişiklik göstermekte olup kişinin hesaplanan net performans puanına göre yapılacak ek ödeme personele ait mesai içi net performans puanının mesai içi dönem ek ödeme katsayısı ile çarpımı neticesinde brüt ek ödeme ücreti bulunmaktadır. Mesai dışı ödenecek brüt ek ödeme tutarı ise mesai dışı net performans puanının mesai dışı dönem ek ödeme katsayısı ile çarpımı sonucu bulunur. Belirlenen bu tutar mesai içi veya mesai dışı tavan ek ödeme tutarını geçemez. Tavan ek ödeme tutarını aşmayacak şekilde belirlenen mesai içi veya mesai dışı brüt ek ödeme tutarı varsa birim performans katsayısı ile çarpılır ve bu tutardan gelir vergisi ve damga vergisi düşülerek ödenecek net ek ödeme tutarı bulunur (Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik).

Performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları Sağlık Bakanlığı’nda doktorları teşvik ettiği ve özel muayenehanesini kapattığı gibi görüşlerle desteklenirken diğer taraftan çalışma barışını zedelediği veya doktorların yüksek performans göstermek adına hızlı fakat özensiz ve üstün körü hasta muayenesi yaparak hasta sayılarını artırma yoluna gidilerek suiistimale neden olmasıyla eleştirilmektedir (Arslan, 2007:254). Diğer bir sakıncası da kamu hastaneleri arasında gizli bir rekabete neden olacağı gibi hastaneleri gerçek amaçlarının dışına çıkarma riski bulunmaktadır.

4.3.2.2. Tarım ve Orman Bakanlığı Bünyesinde Üretim Teşvik Primi

Tarım ve Orman Bakanlığı Döner Sermaye İşletmeleri bünyesinde yer alan “üretim teşvik primi” yöntemi de performansa dayalı ücret uygulaması olarak değerlendirilebilmektedir. 969 sayılı “Tarım ve Köyişleri Bakanlığının Merkez ve Taşra Kuruluşlarına Döner Sermaye Verilmesi Hakkında Kanun” un 3. maddesindeki hüküm; *“Döner sermaye işletmelerinden elde edilen kârın en fazla % 80'i, kârın elde edilmesinde emeği geçen ... personele katkıları oranında, asgari ücretin yıllık brüt tutarının iki katını aşmamak üzere, üretimi teşvik primi olarak ödenebilir.”* 969 sayılı kanundan da anlaşılacağı üzere teşvik primi fiili olarak işi yerine getiren yani emeği geçen personele ödenecek olmasıyla performansa dayalı ücret uygulaması olarak değerlendirilebilir (969 sayılı Kanun/md.3). 28.12.2006 tarih ve 26390 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Döner Sermaye İşletmeleri Uygulama Yönetmeliği’nde prim tutarı hesabında bir yıl 360 gün olarak kabul edilmiştir. Her bir personelin yıllık çalıştığı gün sayısı 360 gün üzerinden baz alınır üretimi teşvik primi gün hesaplamasında personel tarafından alınan bütün izinler, istirahatler, sağlık raporu ve benzeri nedenlerle fiili olarak göreve gelinmeyen günler, fiili çalışılan gün hesaplamasında göz önüne alınmaz. İstisnai olarak sadece yönetim kurulu üyelerinin haftada bir gün olarak kullandıkları izinleri hesaba dahil edilir. Primin dağıtılacak yılda, olumsuz sicil puanı alan çalışan % 50, uyarma cezası alan çalışan % 15, kınama cezası alan çalışan % 20, aylıktan kesme cezası alan çalışan % 30, kademe ilerlemesinin durdurulması cezası alan çalışan kademe ilerlemesi durdurulduğu sürece % 35 oranında, teşvik priminden eksik faydalanır. İlgili yıl içerisinde birden fazla disiplin cezası alan personele teşvik primi ödenmez (Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Döner Sermaye İşletmeleri Uygulama Yönetmeliği, 2006).

4.3.2.3. Milli Eğitim Bakanlığı

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan öğretmenlerin performansını artırmak için performansa dayalı ücret uygulamalarına geçiş yapmak için hazırlıklar yapmıştır. Bu uygulama zaman zaman Bakanlık tarafından gündeme alınmakta olup sendika ve sivil toplum kuruluşlarının tepkileri nedeniyle uygulamayı ötelemektedir. Son olarak uygulamanın hayata geçmesi için Bakanlık *“Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği (Taslak)”* tartışmaya

açılmış ve tam olarak uygulamaya geçilmemiştir. Bunun dışında Bakanlık öğretmenlerin ek ders ücretlerini performansa dayalı ücret uygulamaları arasında sayılabilir. Ek ders ücretinin ödemesi dersi yapan öğretmene yapıldığı için ek ders ücretini performansa dayalı ücret olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. “Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği (Taslak)” incelendiğinde bakanlık bünyesinde eğitim ve öğretim görevi yürüten çalışanları kapsamak üzere yılda bir defa öğretmenin bağlı bulunduğu milli eğitim müdürleri, okul müdürleri ve diğer amirleri; öğretmenin çalışma arkadaşları, öğrencileri, öğrenci velileri dahil olmak üzere birçok kişinin değerlendirmesine tabi tutulacağı bildirilmektedir. Yine taslak doğrultusunda öğretmenlerin dört yılda bir "Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri" kapsamında sınava tabi tutulacağı anlaşılmakta olup “Nihai Performans Değerlendirme Puanının Hesaplanması” mesleki yeterlilik sınavına tabi tutulmadığı yıl kurum müdürünün % 25’i, zümre öğretmenlerinin ortalamasının % 20’si, diğer öğretmenlerin ortalamasının % 15’i, velilerin ortalamasının % 15’i, öğrencilerin ortalamasının % 15’i, öz değerlendirmenin % 10’unun toplamı neticesinde elde edilmektedir. Yeterlilik sınavına tabi olduğu yıl kurum müdürünün % 20’si, zümre öğretmenlerinin ortalamasının % 15’i, diğer öğretmenlerin ortalamasının % 10’u, velilerin ortalamasının % 10’u, öğrencilerin ortalamasının % 10’u, öz değerlendirmenin % 10’u ve yeterlilik sınavı puanının %30’u toplamının hesaplanması ile öğretmen performans puanı elde edileceği anlaşılmaktadır³.

Bu taslağın amacını değerlendirmek gerekirse eğitim kurumu yöneticileri ve öğretmenlerin niteliği arttıkça öğrencilere verilen eğitiminde niteliğinin artacağı düşünülmektedir. Bakanlıkça taslağın uygulamaya konulması ile bir kamu kurumu daha performansa dayalı ücret sistemine geçmiş bulunacaktır.

4.4. KAMUDA EŞİT İŞE EŞİT ÜCRET UYGULAMASININ 666 SAYILI KHK ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Türk kamu sisteminde eşit işe eşit ücret uygulaması ilk olarak 1982 Anayasa’sı 10. maddesinde eşitlik ilkesiyle ülkemiz çalışma hayatında yer edinmeye başlamıştır. İş kanunda yapılan düzenlemelerle işçiler arasında eşit ücret hakkı olduğuna değinilmiş, sendikalar ve toplu iş sözleşmesi kanununda yer edinerek yasalaşmıştır. Eşit hakkı alt

³ <https://www.memurlar.net/haber/730414/meb-ogretmen-performans-degerlendirme-vonetmelik-taslagini-goruse-acti.html>, (05.02.2019)

düzenleme olan yönetmeliklerle de desteklenmiştir. Son olarak kurumda ek ödemeye esas mevzuatları derlemek ve eşit işe eşit ücreti sağlamak amacıyla 666 sayılı KHK hayata geçirilmiştir. Çalışmada ilgili KHK üzerinden bir değerlendirme yapılacaktır.

666 sayılı KHK'nin yayımlanma amacını anlatmak gerekirse; 02 Kasım 2011 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 666 sayılı KHK "eşit işe eşit ücret" çerçevesinde yapılan bir düzenleme olup kamuda çalışan personelin çalışma hayatını etkileyen ve ücret adaletini sağlamayı hedefleyen bir çalışma olarak gündemimize girmiştir. 666 sayılı KHK ile hedeflenen; "eşit işe eşit ücret" uygulaması ile devlet kurumlarında hizmet veren eşit, aynı veya benzer işlerde çalışan kamu personelinin mali haklar bakımından maaş adaletsizliğine sebep olan ek ödeme gibi uygulamaları yürürlükten kaldırıp tek bir maaş ödeme sistemine geçilmesini amaçlamıştır. Bu doğrultuda, ilgili KHK ile maaş ödemeleri aynı veya benzer kadro ve statüde yer alan çalışanların ücret dengesizlikleri ortadan kaldırılarak eşit işte çalışan personele eşit ücret alma imkanını sağlamıştır⁴.

666 sayılı KHK ile kararnamenin 1. maddesinde; 375 sayılı KHK'ye aşağıdaki geçici madde ilave edilmiştir.

"EK MADDE 9- Aylıklarını 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanununa göre almakta olan personele, 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye ekli (II) sayılı Cetvele dahil pozisyonlarda istihdam edilen sözleşmeli personele, subay, sözleşmeli subay, astsubay, sözleşmeli astsubay, sözleşmeli subay ve astsubay adayları ile uzman jandarma ve uzman erbaşlara, mali haklar kapsamında yapılan her türlü ödemeler dahil almakta oldukları toplam ödeme tutarı dikkate alınmak suretiyle aynı veya benzer kadro ve görevlerde bulunan personel arasındaki ücret dengesini sağlamak amacıyla, en yüksek Devlet memuru aylığına (ek gösterge dahil), ekli (I) sayılı Cetvelde yer alan kadro ve görev unvanlarına karşılık gelen oranların uygulanması suretiyle hesaplanan tutarda ek ödeme yapılır(666 sayılı KHK/Md.1)."

Birinci fıkra kapsamında bulunan personelden 209, 2547 ve 2659 sayılı kanun gereğince döner sermayeden ek ödeme yapılan personele, 926 sayılı kanun gereğince sağlık tazminatı ödenen personele, 4458 ve 5502 sayılı kanun, 663 sayılı KHK gereğince ilave ödeme yapılan personele ilgili mevzuatlar çerçevesinde ödeme yapılma devam edilecek olup bu madde kapsamında ilave bir ödeme yapılmayacaktır.

Herhangi bir kamu kurumunda, kurum içeresinden veya kurum dışından vekâletle kamu hizmeti yaptırılabilir. Kamu kurumlarında bazı üst kadrolarda

⁴ **Memurlar.Net**, "Maliye, 666 ile neyi amaçladı?", <https://www.memurlar.net/haber/469869/maliye-666-ile-neyi-amacladi.html>, (04.01.2019)

yeterli unvana sahip çalışan bulunmağı durumlarda kurum içerisinde veya kurum dışından vekâletle personel görevlendirilebilmektedir. Bu durumlarda genellikle kurum içerisinde müdür olmadığı zamanlarda müdür yardımcısı statüsündeki personele vekâletle müdürlük yetkisi verilmesi veya şube müdürünün bulunmadığı durumlarda şef statüsündeki personele vekâletle şube müdürlüğü yaptırılabilir. Devlet memurları maaşlarını buldukları unvana bağlı olarak almaktadırlar. Bu tarz bir uygulamanın bulunduğu idarede şef, şube müdürlüğüne vekâleten baktığı zaman zarfında şube müdürünün sahip olduğu sosyal ve mali hakları haizdir. 657 sayılı kanunun 86. maddesi ve 666 sayılı KHK gereğince vekâlet edilen görevin tüm görev ve sorumlulukları ile birlikte tüm sosyal ve mali hakları vekil olarak atanan personele verilmektedir. Bu kapsamda vekâlet görevini yürüten personele eşit işe eşit ücret kavramı gereğince vekâleten yürüttüğü kadroya ödenen maaş ile aslen görevli olduğu kadronun maaşı arasındaki tutar farkının ilaveten ödenmesi gerekmektedir (657 sayılı DMK).

Tablo 4: Vekâleten Şube Müdürlüğü yürütülmesi⁵

	Ek Ödeme Oranı	Brüt Ek Ödeme (TL)	Damga Vergisi (TL)	Net Tutar (TL)
Şef (Asli kadro)	% 115	$9500 \times 0,108550 \times 1,15 = 1.185,91\text{-TL}$	$1.185,91 \times 0,00759 = 9,00\text{-TL}$	1.176,91-TL
Şube müdürü (Vekâlet edilen kadro)	% 170	$9500 \times 0,108550 \times 1,70 = 1.753,08\text{-TL}$	$1.753,08 \times 0,00759 = 13,31\text{-TL}$	1.739,77-TL
Fark ödemesi	Vekâlet edilen kadro ek ödeme tutarı - Asli kadro ek ödeme tutarı $1.739,77 - 1.176,91$			562,86-TL

Kaynak: Devlet Memurları Kanunu Genel Tebliği (Seri No: 161)

Bu sebepten dolayı şube müdürlüğünü vekâleten yürüten şef, şube müdürünün aldığı maaşı alması gerekmekte olup eşit işe eşit ücret kavramı bu örnek üzerinden anlatılmıştır. Aslen şef kadrosunda bulunan ve 1. dereceden maaş alan bir personel, boş olan şube müdürü kadrosuna vekil olarak atanması durumunda, ilgili personele vekâlet nedeniyle yapılacak ek ödeme aşağıdaki tabloda gösterilmiş olup, 375 sayılı KHK'ye

⁵ Yapılan hesaplamalarda; en yüksek devlet memurları göstergesi(9500), 2018 yılı 1. dönem memur maaş kat sayısı(0,108550) baz alınmıştır.

ekli (T) sayılı cetvelde, 1. dereceden aylık alan şef için % 115 ve şube müdürü için % 170 oranında ek ödeme yapılması öngörülmektedir.

Tabloda gösterildiği gibi ilgili personele, asli kadrosu için hesaplanan 1.176,91 TL net ek ödemeye ilave olarak ayrıca vekâleten atandığı Şube Müdürü kadrosu için 562,86 TL net ek ödeme farkı, vekâlet ettiği görevin atanma şartlarının yerine getirilmesi durumunda görevinin fiilen yapılmasını müteakip ödeme gerçekleştirilecektir (DMK Genel Tebliği Seri No:161, s.2). Buradan anlaşılacağı üzere eşit işe eşit ücret kapsamında üst göreve vekâlet eden memura vekil olarak yürüttüğü görevinde asli görevin gerektirdiği şartların yerine getirmesi halinde asil memura ödenen ödeme oranında ücret ödenmesini hak ettiğini açık bir şekilde göstermektedir. Bu uygulama, kamuda eşit işe eşit ücret uygulamasına riayet edildiğini göstermektedir.

Ek ödemeler fark tazminatı uygulamasından yararlanan kamu çalışanı hakkında bu madde hükmünce yeni kadrolara ait mali hakların tespit edilmesinde fark tazminatı hesaplamasında göz önüne alınmak suretiyle uygulanır. Kamu idarelerinde istihdam edilen bu fark ödemelerinin tamamı veya bir kısmı kurumun yapısına göre merkezi yönetim bütçesinden veya döner sermayesi olan idarelerde döner sermaye bütçesinden karşılanabilmektedir. *Kültür ve Turizm Bakanlığının, Sağlık Bakanlığının, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunun ve Meteoroloji Genel Müdürlüğü'nün merkez teşkilatı personeli ile Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Türkiye Halk Sağlığı Kurumu, Karayolları Genel Müdürlüğü, Orman Genel Müdürlüğü ve Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü personeline bu madde gereğince yapılan ek ödemeler döner sermaye bütçelerinden yapılmaktadır* (666 sayılı KHK).

Diğer Kamu mevzuatının muhtelif kanun ve kanun hükmünde kararnamelerin ilgili hükümleri 666 sayılı KHK'nin 1. maddesine aykırı olan hükümler yine aynı KHK ile yürürlükten kaldırılmıştır. Daha açık bir ifadeyle eşit işe eşit ücret uygulamasına aykırı bulunan belirli kurum ve kuruluş çalışanlarının maaş ve ek ödemelerin hesaplamasında baz alınan mevzuat hükümleri ilgili KHK ile yürürlüğü sonlandırılmıştır (666 sayılı KHK).

666 sayılı KHK ile kararnamenin 2. maddesinde; 375 sayılı KHK'ye aşağıdaki ek maddeler eklenmiştir.

“GEÇİCİ MADDE 11- Ek 12 nci maddenin birinci fıkrasıyla 14/1/2012 tarihi itibarıyla yürürlükten kaldırılan hükümler ile 209 sayılı Kanunun 5 inci maddesi ve 4458 sayılı Kanunun 221 inci maddesinin bu Kanun Hükümünde Kararnameyle değiştirilmeden önceki hükümleri uyarınca yapılan ödemelerden yararlananlara (Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatı, Türkiye Halk Sağlığı Kurumu Laboratuvarları ve Türkiye Kamu Hastaneleri Taşra Teşkilatı personeli ile 4458 sayılı Kanunun bu Kanun Hükümünde Kararnameyle değişik 221 inci maddesi ve 5502 sayılı Kanunun 28 inci maddesinin sekizinci fıkrası kapsamında bulunanlar hariç), anılan tarih itibarıyla söz konusu hükümler uyarınca hesaplanacak aylık net ödeme (ikramiyelerin bir aya isabet eden tutarı dahil) tutarının (bu tutar sabit bir değer olarak esas alınır); ek 9’uncu madde uyarınca buldukları kadro ve görev unvanları için ödenen aylık ek ödeme net tutarından fazla olması halinde aradaki fark, herhangi bir vergi ve kesintiye tabi tutulmaksızın ve bu fark giderilinceye kadar ayrıca tazminat olarak ödenir. (...) GEÇİCİ MADDE 12- Ekli (II) ve (III) sayılı Cetvellerde yer alanlara, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten önce yürürlükte bulunan mevzuat hükümlerine göre fiili çalışmaya bağlı ödemeler hariç olmak üzere kadrolarına bağlı olarak mali haklar kapsamında fiilen yapılan her türlü ödemeler (ikramiyelerin bir aya isabet eden tutarı dahil) toplamı net tutarının; ek 10’uncu maddeye göre söz konusu kadro unvanları için öngörülen ücret ve tazminat toplamı net tutarından fazla olması halinde, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihte anılan kadro unvanlarında bulunanlar hakkında (yardımcı veya stajyerlikten uzman, müfettiş, denetçi, kontrolör, stenograf ve aktüer unvanlı kadrolara atanmışlar ile bu mesleklere mensup olup idari görevlerde bulunanlardan anılan kadrolara yeniden atanmışlar dahil), bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten önce yürürlükte bulunan mevzuat hükümlerinin geçici 10’uncu ve geçici 15 inci madde hükümleri dikkate alınmak suretiyle uygulanmasına devam olunur. Uygulanmasına devam olunan mevzuat hükümlerine göre mali haklar kapsamında fiilen yapılması öngörülen her türlü ödemeler toplamı net tutarının, herhangi bir nedenle ek 10’uncu maddeye göre ödenmesi öngörülen ücret ve tazminat toplamı net tutarına eşit duruma geldiği veya daha düşük kaldığı tarihten itibaren bunların mali hakları ek 10’uncu maddeye göre belirlenir. Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten sonra ekli (II) ve (III) sayılı Cetvellerde yer alan unvanlı kadrolara atanmışların mali hakları ek 10’uncu maddeye göre ödenir. (...) GEÇİCİ MADDE 17- 1/3/2006 tarihinden sonra kurulan üniversitelerin 2547 sayılı Kanunun 58 inci maddesinin (c) ve (f) fıkraları kapsamındaki personeline döner sermaye gelirlerinden aynı maddeye göre ek ödeme yapılmaya başlanıncaya kadar, ek 9’uncu madde uyarınca ek ödeme yapılır.” (666 sayılı KHK/Md.2)

666 sayılı KHK ile kararnamenin 4. maddesinde; 657 sayılı DMK’ye aşağıdaki ek maddeler eklenmiştir.

“190 sayılı Kanun Hükümünde Kararnamenin eki Cetvellerde yer alan kurumların 152 nci maddenin “II- Tazminatlar” kısmının “(A) Özel Hizmet Tazminatı” bölümünün (ğ) bendinde yer alan uzman ve uzman yardımcısı kadrolarından teknik hizmetler sınıfında bulunanların hizmet sınıfı, genel idare hizmetleri olarak değiştirilmiştir. **Bu kadrolarda bulunanlara, bu maddenin**

yürürlüğe girdiği tarihten önce uygulanmakta olan özel hizmet tazminatı oranının uygulanması sonucunda bulunacak tutar ile hizmet sınıfının değişmesi sonucu belirlenen özel hizmet tazminatı oranının uygulanması sonucunda bulunacak tutar arasındaki fark, farklılık giderilinceye kadar herhangi bir vergi ve kesintiye tabi olmaksızın tazminat olarak ödenir.” (666 sayılı KHK/Md.4)

666 sayılı KHK ile kararnamenin 5. maddesinde; ek ödeme yapılan bazı kanun ve mevzuatlarda değiştirilen ve eklenen hükümlere yer verilmiştir.

666 sayılı KHK ile 209 sayılı kanunun 5. maddesinin ikinci fıkrasınca her maaş döneminde kadro ve görev unvanına göre ek ödeme yapılmaktadır. Bu ödeme 375 sayılı KHK'nin ek 3'üncü maddesi gereğince kadro veya unvana göre belirlenmiş olan ilave ödeme miktarından az olmaması gerekmektedir. Bu uygulama ile Sağlık Bakanlığı bünyesinde bulunan döner sermaye ödenecek kadro ve unvanların eşit iş eşit ücret kapsamında ücret dengelemesi yapılmaya çalışılmıştır. Yine 666 sayılı KHK'nin 5. maddesinde Türkiye Halk Sağlığı Kurumu merkez ve taşra teşkilatı ile Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu'nun merkez teşkilatında görevli personele bu doğrultuda ilave ödeme gerçekleştirilmesi için Sağlık Bakanlığı tarafından kaynak aktarılmasına imkan sağlamıştır. Her ne kadar farklı birimler olsa da aynı kurum içerisinde oluşabilecek dengesizliklerin önüne geçebilmek için bütçesi yetersiz kalan birimlerin ücret ödemeleri için bütçe desteği bakanlık tarafından sağlanmak suretiyle dengeleme yoluna gidilmesine imkân sağlamıştır.

666 sayılı KHK ile 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu döner sermaye başlıklı 58. maddesinin (c) fıkrasının (2) numaralı bendinde Tıp ve Diş Hekimliği Fakülteleri ile Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezleri'nce toplanan döner sermaye gelirlerinden 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında sözleşmeli olarak çalışan personele de ek ödeme yapılacağına hükmedilmiştir. Sözleşmeli personele ödenmesi öngörülen ilave ödeme, sözleşmeli çalışanın görev yaptığı birim veya unvanına göre aynı veya benzer kadrolarda çalışan, hizmet yılı ve öğrenim durumu aynı olan denk bir personel dikkate alınarak belirlenmektedir. Dengi olmayan sözleşmeli çalışanın ek ödeme matrahı ise brüt sözleşme ücretlerinin % 25'ni geçemez. 2547 sayılı kanunda yapılacak olan ek ödemenin üst limiti belirlenmiştir. Döner sermayeden yapılan ek ödemeler ağırlıklı olarak gelir getiren birimlerde çalışan personele yapılmaktadır. Bu da şunu göstermektedir ki ek ödeme fiili olarak çalışma neticesinde elde edildiği varsayımına varılabilir.

666 sayılı KHK ile 4458 sayılı Gümrük Kanunu'nun 221. maddesinde değişiklikler yapılmıştır. Ticaret Bakanlığı mesai harici verilen gümrük hizmetleri için hizmet talebinde bulunan kişi veya firmalardan yıllık olarak belirlen tutarlar doğrultusunda fazla mesai ücretleri tahsili yapmaktadır. Ay içinde toplanan paralar ayı takip eden ayın üçüncü günü akşamına kadar Ankara Gümrük Muhasebe Birimine aktarılmaktadır. Toplanan bu paralar çalışanın fazla mesaisi, çalışmakta olduğu birim, ifa ettiği görevin önem derecesi ve zorluğu, sınıfı, unvanı gibi kriterler dikkate alınmak suretiyle oluşturulan usul ve esaslar çerçevesinde Ticaret Bakanlığı Gümrük Taşra Teşkilatına ait kadro ve pozisyonlarda yer alan ithalat ve ihracat, yolcu giriş ve çıkış işlemlerinin yapıldığı gümrük idarelerinde çalışan gümrük memurlarına ödeme yapılmaktadır. Ödemeler toplanan mesai ücretlerinden gerçekleştirilmekte olup toplanan paraların yetmediği durumlarda kalan farklar Hazine ve Maliye Bakanlığı'nca karşılanacak olup bakanlık bütçesine bu doğrultuda aktarılacak ödenekten karşılanacaktır. Yapılacak bu mesai ücretleri 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesi gereğince kadro veya pozisyon unvanı bakımından tespit edilen ek ücretin net tutarından eksik olmaması gerekmektedir. Bu kanun maddesinden anlaşılacağı üzere yapılan ek ödeme ücretleri bakanlık bütçesinden ziyada ihracat veya ithalat yapan kişi veya firmaların yatırmış olduğu mesai ücretlerinden karşılanmaktadır. Diğer kurumlarda uygulanan döner sermaye gelirleriyle benzerlik göstermektedir (666 sayılı KHK, 4458 sayılı Gümrük Kanunu/Md.221).

666 sayılı KHK ile 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu'nun 28. maddesinde yapılan değişiklikle sağlık giderlerinin yer aldığı fatura ve reçetelerin tetkikinde görevli ve sağlık kurullarında görev alan uzman ile diğer personele ek ödeme yapılabilmektedir. Yapılan işin niteliği ve zorluğu, görev yeri, çalışılan kadronun unvanı ve derecesi, personelin performansı ile ödemeye esas olan ay içinde kullanılan izin ve istirahat raporları gibi ölçütler temel alınarak ödeme tutarları belirlenebilecektir (666 sayılı KHK, 5502 sayılı SGK Kanunu/Md.28).

666 sayılı KHK ile 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun 80. maddesinde yapılan değişiklikle kurumun düzenleyici ve denetleyici kadrolarında görev yapan çalışanlar için düzenleyici ve denetleyici kamu kurumlarının emsal görevlerde çalışanı kapsayan 657 sayılı DMK 152. maddesinin (ğ) ve (b)

bendinde yer alan tazminatlar esas alınarak eşit işe eşit ücret uygulaması gereğince ödeme yapılacaktır (666 sayılı KHK, 5510 Kanun/Md.80).

178 sayılı KHK'nin geçici 12. maddesinin sekizinci fıkrasına “*Bu madde uyarınca Vergi Müfettişi kadrolarına atanmış sayılanlardan halen bu kadrolarda bulunanlar, 657 sayılı Kanuna ekli (I) sayılı Ek Gösterge Cetvelinin “I- Genel İdare Hizmetleri Sınıfı” bölümünün (g) bendinde öngörülen ek göstergelerden, anılan bentte belirtilen şartlar aranmaksızın yararlanır.*” ibaresi değiştirilerek eklenmesiyle vergi müfettişi kadrolarında çalışan personelin de 657 sayılı DMK’de belirtilen ek göstergelerden faydalanma imkânına sahip olmuşlardır.

666 sayılı kanun hükmünde kararname ile birçok kurum çalışanın maaşlarında değişimler meydana gelmiştir. Kararnamenin esas amacı Anayasa’nın eşitlik ilkesi gereğince devlet kurumlarında aynı veya benzer kadroda çalışanların eşit ücret almalarını ön görmektedir. Amaçlanan kurumlar da aynı işi yapan personel arasında adaleti sağlayarak çalışanlar arasında oluşan haksız rekabeti ortadan kaldırmaktır.

4.5. 666 SAYILI KHK’NİN BAZI KAMU KURUMLARINDA UYGULANMASINA YÖNELİK ÖRNEKLER

4.5.1. Tarım ve Orman Bakanlığı

Bakanlığın alt birimi olan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM) bünyesinde bulunan tarım işletmelerinde çalışan devlet memurlarına üretime katkıları oranında üretimi teşvik primi ödemesi gerçekleştirilmektedir. Bu teşviki prim ödemeleri “*Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Döner Sermaye İşletmeleri Uygulama Yönetmeliği*” doğrultusunda yürütülmektedir. Bu örnekte tarım işlemlerinde çalışan personelin bir yıllık üretim teşvik primi ödemesi ve 666 sayılı KHK kapsamında yapılan ödemenin karşılaştırılması yapılacaktır.

969 sayılı “Tarım ve Köyişleri Bakanlığının Merkez ve Taşra Kuruluşlarına Döner Sermaye Verilmesi Hakkında Kanun” un 3. maddesindeki hüküm; “*Döner sermaye işletmelerinden elde edilen kârın en fazla % 80’i, kârın elde edilmesinde emeği geçen ... personele katkıları oranında, asgari ücretin yıllık brüt tutarının iki katını aşmamak üzere, üretimi teşvik primi olarak ödenebilir.*” ibaresi yer almaktadır.

Bu hüküm gereğince bakanlık bünyesindeki döner sermaye işletmelerinin çalışmaları neticesinde kazanılan kârın en fazla % 80 'i, teşkilat bünyesinde 657 sayılı DMK ve bu kanunun 4/B maddesine bağlı çalışanlardan kâr elde edilmesinde fiili olarak katkısı olan personele katkısı nispetinde **ödemeye esas yılın asgari ücretin yıllık brüt tutarının iki katını aşmayacak** şekilde üretimi teşvik primi ödenebilir. Üretimi teşvik primi karın elde edildiği işletme bünyesindeki çalışanlarla sınırlı tutulmaktadır. İşletmenin zarar etmesi durumunda zarar takip eden ayın karından mahsup edilmektedir (969 sayılı Kanun 3. Md./2).

Örnek 1- Tarım ve Orman Bakanlığı'nın tarım işletmelerinde mühendis kadrosunda görev yapan ve birinci dereceden aylık alan mühendise, 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesine göre % 150 oranında ek ödeme yapılması öngörülmüştür. Söz konusu personele 969 sayılı kanunun 3. maddesinin son fıkrası uyarınca, 15 Şubat 2014 tarihinde üretimi teşvik primi olarak 8.000,00 TL tutarında ödeme yapılacağı ve bir sonraki teşvik priminin ise 15 Şubat 2015 tarihinde ödeneceği varsayımı altında 15/2/2014 - 14/2/2015 döneminde yapılacak üretimi teşvik primi ve ek ödemelerin hesaplanması ve karşılaştırılması aşağıdaki tabloda yapılmıştır.

Tablo 5: Tarım ve Orman Bakanlığı'nın Mühendis Kadrosu⁶

Mühendis	Ek Ödeme Oranı (%) / Üretimi Teşvik Primi (TL)	Brüt Ek Ödeme / Üretimi Teşvik Primi (TL)	Gelir Vergisi (TL) / Damga Vergisi (TL)	Net Tutar (TL)
375 sayılı KHK'nin Ek 9. maddesine göre yapılması öngörülen ek ödeme	% 150	9500x0,076998x 1.50 = 1.097,22	1.097,22x0,00759 = 8,33	1.088,89
969 sayılı kanunun 3. maddesinin son fıkrası uyarınca ödenen üretimi teşvik primi	8.000,00 (15 Şubat 2014) tarihinde yapılan ödeme)	8.000,00	8.000,00x0,15 = 1.200,00 8.000,00x0,00759 = 60,72	6.739,28

Kaynak: DMK Genel Tebliği Seri No: 161

Tabloda 375 sayılı KHK ile ödenmesi öngörülen ek ödeme tutarı gösterilmiştir. Diğer bir taraftan da 969 sayılı kanunun 3. maddesi kapsamında bakanlık bünyesinde fiili olarak çalışmış personele 8.000,00-TL üretimi teşvik primi ödenmesi

⁶ Yapılan hesaplamalarda; en yüksek devlet memurları göstergesi(9500), 2014 yılı memur maaş kat sayısı(0,076998) baz alınmıştır.

öngörülmektedir. Yapılan hesaplamayı açıklamak gerekirse, 15.02.2014 tarihinde 6.739,28 TL üretimi teşvik primi ödemesi yapılmış ve bir sonraki yıl yapılacağı dönem arasında, 375 sayılı KHK'ye göre ödenmesi öngörülen ek ödemenin toplam net tutarı üretim teşvik priminin net tutarına yetişinceye kadar ilgili personele ilave ödeme yapılmamaktadır. Ek ödemenin toplam net tutarı, ödenen üretim teşvik priminin net tutarına yettiği tarihten itibaren ek ödeme yapılmaya başlanacaktır. Bu örnekte gösterilen ek ödeme tutarları baz alındığında 15/02/2014 tarihinde 13.066,68 TL veya daha fazla üretimi teşvik priminin ödenmiş olması durumunda 15/02/2014 - 14/02/2015 döneminde ilgiliye hiç bir surette 375 sayılı KHK'nin Ek 9. maddesi hükmünce ek ödeme gerçekleştirilmeyecektir (DMK Genel Tebliği Seri No:161, s.4). İlgili 969 sayılı kanunun emrettiği gibi “*asgari ücretin yıllık brüt tutarının iki katını aşmamak üzere*” şeklinde ifade edilmesi bu ücret dengesinin sağlanmasında yeterli olmamaktadır.

Tablo 6: 15 Şubat 2014 -14 Şubat 2015 Döneminde İlgiliye Yapılacak Ödemeler

Tarih	Yapılan Ödemelerin Net Tutarı (TL)	Ödemenin Türü	Ek Ödemenin Teşvik Primi İle Kıyası (TL)	Kıyaslamada Dikkate Alınacak Kümülatif Ek Ödeme Hesabı (TL)
15.02.2014	6.739,28	Üretimi Teşvik Primi	1.088,89	1.088,89
15.03.2014	-	-	1.088,89	2.177,78
15.04.2014	-	-	1.088,89	3.266,67
15.05.2014	-	-	1.088,89	4.355,56
15.06.2014	-	-	1.088,89	5.444,45
15.07.2014	-	-	1.088,89	6.533,34
15.08.2014	882,95	Kist ek ödeme	205,94	6.739,28
15.09.2014	1.088,89	Ek Ödeme		
15.10.2014	1.088,89	Ek Ödeme		
15.11.2014	1.088,89	Ek Ödeme		
15.12.2014	1.088,89	Ek Ödeme		
15.01.2015	1.088,89	Ek Ödeme		
Toplam	13.066,68			

Kaynak: DMK Genel Tebliği Seri No: 161

2014 yılı için asgari ücretin yıllık brüt tutarı $1.134,00 \times 12 = 13.608,00$ TL bunun iki katı ise 27.216,00 TL olarak hesaplanmaktadır. Bir çalışanın 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddeye göre yıllık bazda alacağı ek ödeme tutarı 2014 yılı için en fazla 13.066,68 TL tutarındadır. Yıllık bazda düşünüldüğünde üretim teşvik priminin 13.066,68 TL

tutarından daha fazla olması durumunda ücret dengesinden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Yani yasal olarak dengeyi sağlayacak herhangi bir yasal hüküm yoktur.

Buradaki amaç döner sermaye ile yürütülen işlemlerde aynı ve benzer kadrolarda çalışan personelin eşit ödeme almasıdır. Örneğin Tarım ve Orman Bakanlığı bünyesindeki TİGEM işlemlerine bağlı ve Malatya ilinde yer alan Sultansuyu Tarım İşletmesi Müdürlüğü ile Konya ilinde bulunan Gözlü Tarım İşletmesi bünyelerinde çalışan personelin eşit oranda ödeme alacağı düşünülmekte olup farklı tarım işletmelerinde çalışan mühendislerin nasıl eşit ücret elde edecekleri anlatılmaya çalışılmıştır.

4.5.2. Sağlık Bakanlığı

Burada Sağlık Bakanlığı bünyesindeki döner sermaye gelir elde eden personel ile döner sermayeden gelir elde etmeyen personelin ücret dengelemesinin nasıl yapıldığı anlatılmaya çalışılacaktır.

209 sayılı kanunun 5. maddesinin de 666 sayılı KHK ile değişiklik yapılmasıyla birlikte madde şu şekilde değişmiştir.

“Bakanlık merkez teşkilatı ile Türkiye Halk Sağlığı Kurumu (laboratuvarlar hariç) ve Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunun merkez teşkilatında görev yapanlar dışındaki personele, (...) döner sermaye gelirlerinden, Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumunun sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri ile teknik hizmetler sınıfı kadrolarına atanmış olup Kurumun analiz ve kontrol laboratuvarlarında fiilen görev yapan personele döner sermaye Bakanlık döner sermaye hesabına aktarılan tutardan bir ayda yapılacak ek ödemenin tutarı, ilgili personelin bir ayda alacağı aylık (ek gösterge dâhil), yan ödeme ve her türlü tazminat (makam, temsil ve görev tazminatı ile yabancı dil tazminatı hariç) toplamının; eğitim görevlisi ile uzman tabip kadrosuna atanan profesör ve doçentlerde yüzde 800'ünü, uzman tabip ve tıpta uzmanlık mevzuatında belirtilen dallarda bu mevzuat hükümlerine göre uzman olanlar ile uzman dış tabiplerinde yüzde 700'ünü, pratisyen tabip ve dış tabipleri ile uzman eczacılarda yüzde 500'ünü, idarî sağlık müdür yardımcısı, idarî halk sağlığı müdür yardımcısı, hastane müdürü ve eczacılarda yüzde 250'sini, başhemşirelerde yüzde 200'ünü, diğer personelde ise yüzde 150'sini geçemez. İşin ve hizmetin özelliği dikkate alınarak yoğun bakım, doğumhane, yeni doğan, süt çocuğu, yanık, diyaliz, ameliyathane, enfeksiyon, özel bakım gerektiren ruh sağlığı, organ ve doku nakli, acil servis ve benzeri sağlık hizmetlerinde çalışan personel için yüzde 150 oranı, yüzde 200 olarak uygulanır. Nöbet hizmetleri hariç olmak üzere mesai saatleri dışında gelir getirici çalışmalarından doğan katkılarına karşılık olarak profesör, doçent ve eğitim görevlilerine bu fıkradaki oranların yüzde 50'sini, tabip, dış tabibi ve tıpta uzmanlık mevzuatına göre uzman olanlara bu fıkradaki oranların yüzde 30'unu, diğer personele yüzde 20'sini geçmeyecek şekilde ayrıca ek ödeme yapılır. Sözleşmeli olarak istihdam edilen personele yapılacak ek ödemenin tutarı ise, aynı birimde aynı unvanlı kadroda çalışan ve hizmet yılı aynı olan emsali personel esas alınarak belirlenir ve bunlara yapılacak ek ödeme hiçbir şekilde emsaline yapılabilecek ek ödeme üst sınırını geçemez. Bu fıkra uyarınca personele her ay yapılacak ek ödeme net tutarı, 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek

9'uncu maddesi uyarınca kadro ve görev unvanı veya pozisyon unvanı itibarıyla belirlenmiş olan ek ödeme net tutarından az olamaz(209 Sayılı Kanun/Md.5/II).”

209 sayılı kanunun 5. maddesinde yapılan değişiklikle eşit işe eşit ücret kavramı kapsamında tüm personelin aynı ücreti alması amaçlanmıştır. 209 sayılı kanuna göre döner sermaye geliri elde eden personele 375 sayılı KHK kapsamında ek ödeme yapılmayacaktır. 209 sayılı kanun kapsamında elde edilen döner sermaye geliri 375 sayılı KHK kapsamında yapılacak ödeme miktarını geçmemesi gerekmektedir. Bu düzenleme ile aynı unvan ve aynı statüdeki personelin eşit ücret almaları kısmen de olsa sağlanmıştır. Döner sermaye gelirleri fiili olarak çalışan personele ödenmesi gerekmektedir yani diğer bir deyişle performans dayalı yapılan ek ödeme çalışanı motive etmekte idi bu durumda ücret bir motivasyon aracı olmaktan çıkacaktır. Kamu kurumlarında nadirde olsa uygulanan Performansa Dayalı Ücret Sistemini çalışmaz hale getireceği öngörülmektedir. Aşağıdaki örnekte 209 sayılı kanunun 5 maddesine göre döner sermaye geliri elde eden bir hemşirenin 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesine göre yapılması öngörülen ek ödeme karşılaştırması yapılmaktadır.

Örnek 2- 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesine göre % 115 oranında ek ödeme yapılması öngörülen 1. dereceden maaş alan bir hemşire ile Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatı'nda aynı derecede maaş alan ve 209 sayılı kanunun 5. maddesi kapsamında döner sermaye gelirlerinden 2014 yılı Şubat ayı brüt 1100 TL ek ödeme yapılması öngörülen hemşirenin karşılaştırması yapılacaktır. Yapılan hesaplamalar aşağıda bulunan tabloda gösterilmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi ilgiliye 209 sayılı kanunun 5. maddesi kapsamında 2014 yılı Şubat ayında döner sermaye gelirlerinden elde edilen ek ödeme tutarı 956,65 TL olup 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesi kapsamında yapılan ek ödeme tutarı 834,81 TL olarak görülmektedir. 209 sayılı kanunun 5. maddesi gereğince net ek ödeme tutarı 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesi net ek ödeme tutarından 121,84 TL daha fazla olduğu için bir işlem gerçekleştirilmeyecektir (DMK Genel Tebliği Seri No: 161, s.10).

Tabloda belirtildiği gibi buradaki amaç eşit eşit ücret uygulamasını hayata geçirmektir. 209 sayılı kanunda uzman tabip kadrolarına atanan profesör, doçent ve diğer idari yönetimde bulunan personele hemşireden daha fazla oranda döner sermayeden ek ödeme öngörülmektedir.

Tablo 7: Sağlık Bakanlığı 209 Sayılı Kanun Kapsamında Hemşire Kadrosu Maaş Dengelemesi⁷

Hemşire	Ek Ödeme Oranı (%)	Brüt Ek Ödeme (TL)	Gelir Vergisi ve Damga Vergisi (TL)	Net Tutar (TL)
209 sayılı kanunun 5. maddesine göre yapılan ek ödeme		1.100,00	1100x0,15 =135,00	956,65
			1100x0,00759=8,35	
375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesine göre yapılması öngörülen ek ödeme	% 115	9500x0,076998 x1,15 = 841,20	841,20x0,00759 = 6,39	834,81
Fark	209/5 net ek ödeme tutarı (-)eksi 375/ek 9 net ek ödeme tutarı, 956,65-834,81 = 121,84 TL			121,84

Kaynak: DMK Genel Tebliği Seri No: 161 s.10

Döner sermaye geliri olmayan aynı konum ve statüde bulunan personele 375 sayılı KHK ek 9. maddesi gereğince ek ödeme gerçekleştirilmektedir. Döner sermayeden yüksek oranlarda ek ödeme gerçekleştirilmesi durumunda eşit işe eşit ücret kapsamında maaşların dengelemesi imkânsız bir hâl almaktadır. Hâl bu olunca eşit işe eşit ücret kavramı bir söylem olarak kalmaktadır.

Örnek 3- 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesine göre % 115 oranında ek ödeme yapılması öngörülen birinci dereceden maaş alan bir hemşire ile 2547 sayılı kanunun 58. maddesi kapsamında döner sermaye gelirlerinden 2014 yılı Şubat ayı brüt 930 TL ek ödeme yapılması öngörülen hemşirenin karşılaştırması yapılacaktır. Yapılan hesaplamalar aşağıda bulunan tabloda gösterilmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi ilgili personele 2547 sayılı kanunun 58. maddesi kapsamında 2014 yılı Şubat ayında döner sermaye gelirlerinden yapılan ek ödeme tutarı 783,44 TL olup 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesi kapsamında yapılan ek ödeme tutarı 834,81 TL olarak görülmektedir. 2547/58. maddesine göre net ek ödeme tutarı 375/ek 9. maddesine göre net ek ödeme tutarından 51,37 TL düşüktür. İlgili personele yapılacak ek ödeme 375 sayılı KHK'nin Ek 9. maddesi gereğince aynı kadro ve pozisyonlar için ödenmesi gereken net ek ödeme tutarından düşük olamayacağı için personele döner

⁷ Yapılan hesaplamalarda; en yüksek devlet memurları göstergesi(9500), 2014 yılı memur maaş kat sayısı(0,076998) baz alınmıştır.

sermaye gelirlerinden aynı ay için ilaveten 51,37 TL tutarında ödeme hesaplanarak toplamda 834,81 TL net ek ödeme gerçekleştirilecektir.

Tablo 8: Sağlık Bakanlığı 2547 Sayılı Kanun Kapsamında Hemşire Kadrosu⁸

Hemşire	Ek Ödeme Oranı (%)	Brüt Ek Ödeme (TL)	Gelir ve Damga Vergisi (TL)	Net Tutar (TL)
2547 sayılı Kanununun 58. maddesine göre yapılan ek ödeme		930,00	930x0,15 = 139,50 930x0,00759 = 7,06	783,44
375 sayılı KHK'nın ek 9. maddesine göre yapılması öngörülen ek ödeme	115	9500x0,076998 x1,15 = 841,20	841,20x0,00759 = 6,39	834,81
Fark		2547/58 net ek ödeme tutan - 375/ek 9 net ek ödeme tutarı 783,44 - 834,81 = - 51,37		-51,37

Kaynak: DMK Genel Tebliği Seri No: 161, s.10

Sağlık çalışanı hemşire döner sermayeden aldığı ek ödeme 375 sayılı KHK'nin Ek 9. maddesine göre % 115 oranındaki ek ödeme tutarından eksik olması durumunda hemşirenin maaş hesaplaması 375 sayılı KHK'nin Ek 9. maddesine göre yapılması gerekmektedir. Tekrardan bir maaş dengeleme yöntemine gidilmeyecektir.

Bu örneğin eşit ücretle ilişkisine değinmek gerekirse; önceki örnekler ile yapılan karşılaştırmalarda genellikle eski mevzuata göre maaş alan personelin maaşı daha yüksek çıkmaktadır. Ve ona göre bir maaş dengeleme yöntemi belirlenmiştir. Bu örnekte ise yeni mevzuata göre yapılan maaş hesaplaması eski mevzuata göre yapılan maaş hesaplamasından daha yüksek çıkması durumu anlatılmaktadır. Bu örnekte olduğu gibi yürürlükte bulunan mevzuat 666 sayılı KHK hükümleri geçerli olacak ve iki memurun maaş hesaplamaları yeni mevzuata göre yapılacak olup eşit bir şekilde ödeme yapılacaktır.

4.5.3. Ticaret Bakanlığı

Diğer bakanlıklarda üretimi teşvik primi, döner sermaye gibi ek ödemeler bulunduğu gibi Ticaret Bakanlığı bünyesinde bulunan gümrük idarelerinde ek ödeme

⁸ Yapılan hesaplamalarda; en yüksek devlet memurları göstergesi(9500), 2014 yılı memur maaş kat sayısı(0,076998) baz alınmıştır.

ismi “fazla mesai” olarak geçmektedir. Gümrük kanununun 221. maddesine göre gümrük fazla mesai ücreti verilmekte iken yine 666 sayılı KHK ile tekrardan düzenlenmiş ve ücret dengesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Gümrük teşkilat çalışanları daha önceki yıllarda ne kadar fazla mesai ücreti toplanıyorsa toplanan tutarın üzerinden ödeme almaktayken 666 sayılı KHK ile 2012 yılı ve sonrası yıllarda belirli bir düzen altında aynı unvanlı kadroların eşit ücret alması sağlanmış olup burada bu uygulamanın nasıl yapıldığı anlatılmaktadır.

666 sayılı KHK'nin ek 1. maddesi ile 375 sayılı KHK ek 9. maddesinde belirtildiği gibi 27.10.1999 tarih ve 4458 sayılı Gümrük Kanunu'nun 221. maddesine göre ödeme yapılmaya devam edileceğine değinilmiştir. Ticaret Bakanlığı'nda uygulama 4458 sayılı Gümrük Kanunu'nun 221. maddesi kapsamında mesai harici yapılan işlemler karşılığında yine aynı kanun usul ve esasları çerçevesinde tahsil edilen “Fazla Çalışma ve Mesai Ücretleri” EK-1 ve EK-2 tabloda gösterilen personele tablolardaki göstergeler ile ilgili memurun maaş katsayısı doğrultusunda ödeme yapılmaktadır.

Fazla Çalışma Ücretinin Ödenmesi; Ticaret Bakanlığı bünyesindeki gümrük idarelerinde fazla çalışma ücreti, mesai harici zamanlarda hizmet almak isteyen gerçek veya tüzel kişiliğe sahip firmalar tarafından hizmet öncesinde veya hizmetin akabinde mesai ücreti olarak ilgili saymanlık hesabına yatırılmaktadır. Tahsil edilen fazla çalışma veya mesai ücretleri yetkili muhasebe birimince ilgili emanet hesabında tutulmaktadır. Fazla çalışma ücretleri aylık dönemler halinde her aya ait muhasebe emanet hesabında toplanan fazla çalışma ücreti takip eden ayın üçüncü günü mesai bitimine kadar (takip ayın üçüncü günün resmi tatil olması halinde, tatili izleyen ilk iş günü) muhasebe birimleri arası işlemlerle Ankara Gümrük Saymanlık Müdürlüğü hesabına aktarılmaktadır.

Fazla çalışma ücretleri 4458 sayılı Gümrük Kanunu'nun 221. maddesi gereğince fazla mesai ücreti olarak tahsil edilen tutarlar personelin çalışmakta olduğu birim, ifa ettiği görevin önem derecesi ve zorluğu, sınıfı, unvanı gibi kriterler dikkate alınmak suretiyle oluşturulan usul ve esaslar çerçevesinde Ticaret Bakanlığı Gümrük Taşra Teşkilatına ait kadro ve pozisyonlarda yer alan ithalat ve ihracat, yolcu giriş ve çıkış işlemlerinin yapıldığı gümrük idarelerinde çalışan gümrük memurlarına ödeme yapılmaktadır. Fazla mesai olarak ödenmesi öngörülen mesai ücretleri Merkezi Yönetim Harcama Belgeleri Yönetmeliğine uygun şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (4458

Sayı GK/Md.221 uyarınca Ödenecek Fazla Çalışma Ücretine İlişkin Usul ve Esaslar Md.7).

Tablo 9: Gümrük Taşra Teşkilatı Bazı Kadroların Fazla Mesai Ücretleri

Kadro ve Görev Unvanı	Gösterge Rakamı	Memur Maaş Katsayısı (2019/1)	Brüt Tutar (TL)	Damga Vergisi ⁹ (TL)	Gelir Vergi %15 (TL)	Net Tutar (TL)
Bölge Müdür Yrd.,	27.000	0,130597	3.526,12	26,76	528,92	2.970,44
Gümrük Müdürü, Şube Müdürü, Tasfiye İşletme Müdürü,	26.500	0,130597	3.460,82	26,27	519,12	2.915,43
Gümrük Müdür Yrd., Avukat, Muayene Memuru,	26.000	0,130597	3.395,52	25,77	509,33	2.860,42
Bölge Amiri, Kısım Amiri, Şef	25.000	0,130597	3.264,93	24,78	489,74	2.750,41
Mühendis, Mimar,	24.000	0,130597	3.134,33	23,79	470,15	2.640,39
Sivil Savunma Uzmanı	21.000	0,130597	2.742,54	20,82	411,38	2.310,34
Muhafaza Memuru, Memur ve V.H.K.İ.	20.000	0,130597	2.611,94	19,83	391,79	2.200,32
Gemi Adamı, Şoför, Yardımcı Hizmetler Sınıfı personeli	19.000	0,130597	2.481,34	18,83	372,20	2.090,31

Ödenen fazla mesai ücretleri, ilgili personele maaşla aynı gün olan her ayın 15'inde ödenmektedir. Fazla mesai ödemeleri maaş gibi peşin ödeme değil çalışıldıktan sonra yapılan bir ödeme olup bir önceki ayın mesai ödemesi, içinde bulunan ayın 15'inde ödenmektedir. Fakat ödenen fazla mesai ücreti ilgili personelin maaş bordosunda gösterilmemektedir. Ankara Gümrük Muhasebe Birimi hesabına ilgili ay içerisinde aktarılan fazla çalışma ücreti personele ödenmesi gereken tutardan düşük olması durumunda Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından bu ödemelerin gerçekleştirilmesi için aktarılacak ödenekten karşılanır. Bu kapsamda gerçekleştirilen ödemeler fark tazminatı hesabında dikkate alınmaktadır (4458 Sayılı G.K. Md.221).

İlave Fazla Çalışma Ücreti Ödemesi; Ticaret Bakanlığı'nda performansa göre ücret uygulamasının hayata geçirilmesi amacıyla Ticaret Bakanlığı'nın en fazla iş yoğunluğu bulunan ve fazla mesai talebinin olduğu Ambarlı, Cilvegözü, Erenköy,

⁹ Damga Vergisi oranı 0,00759 olarak alınmıştır.

Halkalı, Haydarpaşa, Habur, Gürbulak, Kapıkule Tır, Kapıkule Yolcu Salonu, Gemlik, Gebze Petrokimya Ürünleri İhtisas, Derince, Atatürk Havalimanı, İzmir ve Mersin Gümrük Müdürlüklerinde görev yapan personeline (Yardımcı Hizmetler Sınıfı personeli hariç); Tablo 9’da yer alan gösterge rakamlarına ilaveten 5000 gösterge rakamına kadar ek ödeme yapılarak çalışan kamu personelinin fazla çalışma ücretlerinde iyileştirme yapılmıştır. Yani Tablo 9’da yer alan gösterge rakamına ek 5000 gösterge verilmiştir. Bu iyileştirme iş yoğunluğu ve iş yükünün yüksek olduğu daha önce isimleri sayılan gümrük idarelerinde uygulanmaktadır. Diğer gümrük idarelerinde uygulanmamaktadır. Bakanlık Ek 5000 gösterge rakamına kadar ilave fazla mesai ücreti vermeye yetkili kılınmıştır (4458 Sayılı G.K. Md.221 uyarınca Ödenecek Fazla Çalışma Ücretine İlişkin Usul ve Esaslar Md.7).

Bu uygulamanın temelinde performansa dayalı ücret sisteminin esasları hakîm olmakla birlikte Ticaret Bakanlığı’na bağlı iş yoğunluğu ve iş hacmi yüksek idareler arasında ücret eşitliği hakimdir. Diğer idarelerle ile iş yoğunluğu yüksek olan idareler arasında ise performansa dayalı ücret sistemi göze çarpmaktadır. Bu uygulama bakanlığa bağlı bütün idarelerde uygulanmamakta olup sadece bakanlığın iş yoğunluğu ve iş hacmine göre uygun gördüğü idarelerdeki personele verilen ilave fazla çalışma ücretidir. Tutar konusunda örnek verecek olursak Halkalı Gümrük Müdürlüğü’nde çalışan bir gümrük görevlisi 2019 yılı 1. dönem memur maaş katsayılarına göre $5000 \times 0,130597 = 652,99$ TL tutarında brüt olarak hesaplaması yapılarak bu tutar üzerinden kanunî kesintiler yapıldıktan sonra fazla mesai ücretine ek olarak ilave fazla çalışma ücreti tahakkuk ettirilmektedir. Bu ödeme her ne kadar birim bazında uygulansa da ilave ödemeyi performansa göre ücret olarak adlandırmak mümkündür.

Ticaret Bakanlığı bünyesinde göre yapan gümrük çalışanları merkez ve taşra personeli olarak ayrılmaktadır. Merkez ve taşrada aynı ünvanlı kadrolarda çalışan personel eşit işe eşit ücreti alamamaktadır. Bu fark taşra personelinin aldığı fazla mesai ücretinin merkezde çalışan personele ödenmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu uygulama genel manada çalışan kişiye ödeme yapılmasını öngörse de bazı noktalarda adaletsizlik oluşturabilecektir. Örnek vermek gerekirse Gümrükler Genel Müdürlüğü bünyesinde çalışan bir gümrük memuru ile taşra kuruluşu olan Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü bünyesinde çalışan ve fazla mesai yapmayan bir gümrük memuru

arasında çalışma bakımından hiçbir farklılık bulunmamakta olup fakat hak edişler bakımından taşrada çalışan personelin fazla mesai ücreti aldığı gözlenmektedir.

Tablo 10: Gümrük Teşkilatı EK 5000 Gösterge Rakamına Göre Hesaplamalar

Kadro ve Görev Unvanı	Gösterge Rakamı	Memur Maaş Katsayısı (2019/1)	Brüt Tutar (TL)	Gelir Vergi %15 (TL)	Damga Vergisi ¹⁰ (TL)	Net Tutar (TL)
Muhafaza Memuru	5.000	0,130597	652,99	4,96	97,95	550,08
Gümrük Memuru	5.000	0,130597	652,99	4,96	97,95	550,08
V.H.K.İ.	5.000	0,130597	652,99	4,96	97,95	550,08
Muayene Memuru	5.000	0,130597	652,99	4,96	97,95	550,08
Diğer Personel	5.000	0,130597	652,99	4,96	97,95	550,08

Taşra kuruluşu olan Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü bünyesinde sadece bölge müdürleri fazla mesai ücreti almamaktadır. Tablo 9’da merkezde bulunan şube müdürü veya şef gibi aynı kadroların taşrada fazla mesai ödemesi aldığı görülmektedir. Taşrada çalışan bir şube müdürü veya şef, fazla mesai ücretine ilaveten ek 5000 uygulamasının mevcut olduğu idarelerde çalışması durumunda Tablo 10’da belirtilen oranlarda ilaveten ek ödeme alacaktır. Bu durumun düzeltilmesi için taşra personelin aldığı fazla mesaiden kaynaklı oluşan fark tutarında eşit işe eşit ücret uygulaması kapsamında merkez personeline ödenme gerçekleştirilmesi daha uygun olacaktır.

Neticede şu söylenebilir ki Ticaret Bakanlığı bünyesinde taşrada çalışan personel arasında eşit işe ücretin uygulandığını görebilmekteyiz, fakat bakanlığın merkez ve taşra kadrolarında arasındaki ücret farkının bulunması eşit işe eşit ücreti bir söylem haline getirmektedir.

4.5.4. Aile, Çalışma Ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı

Burada eski ve yeni mevzuata göre maaş alan iki hizmetlinin maaş karşılaştırması yapılacaktır. Örnekte maaş dengelemesi tablolar halinde gösterilecektir. Eşit işe eşit ücret dengelemesinin hangi yılda tamamen ortaya çıkacağı gösterilecek ve 666 sayılı KHK’nin uygulaması örnekler halinde anlatılacaktır.

¹⁰ Damga Vergisi oranı 0,00759 olarak alınmıştır.

Örnek 4- 666 sayılı KHK'nin yürürlüğe girmesi ile yürürlükten kaldırılan 3146 sayılı kanunun 39. maddesinin yürürlükten kaldırılmasını öngören yedinci fıkrasına göre Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nda (Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı) görev yapan ve 8. dereceden aylık alan hizmetli kadrosunda bulunan personele, % 80 oranında ek ödeme verilmekte iken, 15.01.2012 tarihinden¹¹ itibaren 375 sayılı KHK'nin Ek 9. maddesine göre % 70 oranında ek ödeme yapılması öngörülmüştür. Bu personele 15.01.2012 tarihinde 375 sayılı KHK'nin geçici 11. maddesi uyarınca ödenecek fark tazminatı aşağıdaki şekilde hesaplanacaktır (DMK Genel Tebliği Seri No: 161 s.7).

Tablo 11: 3146 Sayılı Kanun Kapsamında Çalışan Hizmetli Kadrosu İçin Fark Hesaplaması¹²

Hizmetli	Ek Ödeme Oranı (%)	Brüt Ek Ödeme (TL)	Damga Vergisi ¹³ (TL)	Net Tutar (TL)
3146 sayılı Kanun'un 39. Maddesinin yedinci fıkrasına göre hesaplanan ek ödeme	80	$9500 \times 0,068835 \times 0,80 = 523,15$	$523,15 \times 0,0066 = 3,45$	519,70
375 sayılı KHK'nin Ek 9. maddesine göre yapılması öngörülen ek ödeme	70	$9500 \times 0,068835 \times 0,70 = 457,75$	$457,75 \times 0,0066 = 3,02$	454,73
Fark Ödemesi		(3146/39 ek ödeme net tutarı - 375/ek 9 ek ödeme net tutarı) 519,70 – 454,73		64,97

Kaynak: DMK Genel Tebliği Seri No: 161

Buna göre ilgiliye, 15.01.2012 tarihindeki mali ve sosyal hakları ödenirken, 64,97 TL tutarındaki fark herhangi bir vergi ve kesintiye tabi tutulmaksızın tazminat olarak ayrıca ödenecektir. 3146 sayılı kanunun 39. maddesi 14.01.2012 tarihi itibarıyla yürürlükten kaldırılmasını öngören yedinci fıkrasına göre anılan tarih itibarıyla hesaplanmış olan ek ödemenin net tutarı olan 519,70 TL sabit olup, bu tutar hiçbir şekilde değiştirilmeyecektir. Yani memur zamlarından faydalanmayacaktır. Yeni ek ödemenin hesaplanmasında memur aylık katsayısındaki artışlar dikkate alınarak hesaplama yapılacak, farkın herhangi bir şekilde kapanması halinde ise fark tazminatı ödenmesine ilişkin uygulamaya son verilecektir. 3146 sayılı kanunun 39. maddenin 7. fıkrası kapsamında 2012 yılı memur maaş kat sayısına göre yapılan hesaplamada

¹¹ 02.11.2011 tarihinde yayımlanan 666 sayılı KHK'nin yürürlüğe girdiği tarih 15.01.2012 tarihidir.

¹² Yapılan hesaplamalarda; en yüksek devlet memurları göstergesi(9500), 2012 yılı 1. dönem memur maaş kat sayısı(0,068835) baz alınmıştır.

¹³ Damga Vergisi oranı 0,00759 olarak alınmıştır.

hizmetli kadrosunda çalışan personelin maaşına 64,97 TL fark ödemesi yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Tablo 11 üzerinde 15.01.2012 tarihinden önce yürürlükte bulunan mevzuat doğrultusunda hesaplanan 519,70 TL ek ödeme sabit tutularak eşit işe eşit ücret dengesini oluşturması hedeflenmiştir. Maaş dengelemesinin hangi yıl oluştuğunu görmek için tablonun sağ tarafındaki “Fark Ödemesi” sütununda farkın giderek azaldığını görebilmekteyiz.

Tablo 12: 3146 Sayılı Kanun Kapsamında Çalışan Hizmetli Kadrosu İçin Maaş Dengelemesi¹⁴

Dönem	3146 Sayılı Kanunun 39. Maddesinin Yedinci Fıkrasına Göre Hesaplanan			375 Sayılı KHK'nın Ek 9. Maddesine Göre Hesaplanan			Fark Ödemesi (TL)
	Brüt Ek Ödeme (TL)	Damga Vergisi (TL)	Net Tutar (TL)	Brüt Ek Ödeme (TL)	Damga Vergisi (TL)	Net Tutar (TL)	
Ocak 2012	523,15	3,45	519,7	457,75	3,02	454,73	64,97
Temmuz 2012	523,15	3,45	519,7	476,07	3,14	472,93	46,77
Ocak 2013	523,15	3,45	519,7	491,02	3,73	487,29	32,41
Temmuz 2013	523,15	3,45	519,7	510,66	3,88	506,78	12,92
Ocak 2014	523,15	3,45	519,7	512,04	3,89	508,15	11,55
Ocak 2015	523,15	3,45	519,7	527,40	4,00	523,4	-3,7
Temmuz 2015	523,15	3,45	519,7	552,51	4,19	548,32	-28,62

Bu doğrultuda bakanlığın bünyesinde hizmetli kadrosunda çalışan bir personel için; 2012 yılı ilk altı ay için her ay maaşına 64,97 TL fark ödemesi, 2012 yılı ikinci altı ay için her ay maaşına 46,77 TL fark ödemesi, 2013 yılı ilk altı ay için her ay maaşına 32,41 TL fark ödemesi, 2013 yılı ikinci altı ay için her ay maaşına 12,92 TL fark ödemesi, 2014 yılı tamamı için her ay maaşına 11,55 TL fark ödemesi gerçekleştirilmiştir. 15.01.2015 tarihinde aradaki fark kapanmış olacağından maaş hesaplamasında herhangi bir fark ödemesi yapılmasına gerek kalmayacaktır. Bu uygulama ile iki farklı mevzuata göre maaş alan personelin maaşları 2015 yılında dengelenmiş olduğu görülmektedir.

Örneğe göre önceki yıllarda aynı kadrodan iki çalışanın maaş hesaplaması iki farklı mevzuata göre yapılmaktayken 2015 yılında maaşları eşitlenmiş olması sebebiyle

¹⁴ Bknz. Tablo 12; Tablo 11’de yer alan hesaplama yöntemi ve yıllara göre memur maaş katsayıları kullanılarak düzenlenmiştir.

sonraki yıllarda maaş hesaplaması 375 sayılı KHK'nin Ek 9. maddesine göre yapılması gerekmektedir. Yani eşit işe eşit ücret sağlanmıştır.

Örnek 5- Sosyal Güvenlik Kurumu'nda memur olarak çalışan ve 5. dereceden maaş alan bir personele 666 sayılı KHK ile yürürlükten kaldırılmadan önceki mevzuat olan 5502 sayılı kanunun 28. maddesinin 2. fıkrasına göre % 95 oranında ek ödeme, 4. fıkrasına göre ikramiye ödemesi gerçekleştirilirken, 15.01.2012 tarihinde yürürlüğe giren 666 sayılı KHK'nin 1. maddesi ile 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesinde yapılan değişikliğe göre % 90 oranında ek ödeme yapılması öngörülmüştür. İlgili personele 375 sayılı KHK'nin 11. maddesi gereğince ödemesi yapılacak fark tazminatı aşağıdaki tabloda olduğu gibi hesaplanacaktır (DMK Genel Tebliği Seri No: 161 s.5).

Tablo 13: 5502 Sayılı Kanun Kapsamında Çalışan Memur Kadrosu İçin Fark Hesaplaması¹⁵

Memur	Ek Ödeme Oranı (%) İkramiye Tutarı (TL)	Brüt Ek Ödeme / İkramiye (TL)	Gelir Vergisi (TL) Damga Vergisi (TL)	Net Tutar (TL)
5502 sayılı Kanunun 28. Maddesinin İkinci Fıkrasına Göre Hesaplanan Ek Ödeme	% 95	$9500 \times 0,06446 \times 0,95 = 581,75$	$581,75 \times 0,0066 = 3,84$	577,91
5502 Sayılı Kanunun 28. Maddesinin Dördüncü Fıkrasına Göre Hesaplanan İkramiye	837 (1 Ocak-31) Haziran 2012 dönemi için asgari ücret tutarı)	İkramiyenin bir aya isabet eden tutarı ($837/6=139,50$)	$139,50 \times 0,15 = 20,93$	117,65
			$139,50 \times 0,0066 = 0,92$	
375 Sayılı KHK'nin Ek 9. Maddesine Göre Yapılması Öngörülen Ek Ödeme	% 90	$9500 \times 0,06446 \times 0,90 = 551,13$	$551,13 \times 0,0066 = 3,64$	547,49
Fark Ödemesi	(5502/28 ek ödeme ve ikramiye toplam net tutarı) - (375/ek 9 ek ödeme net tutarı) ($577,91 + 117,65 = 695,56$) - 547,49			148,07

Kaynak: DMK Genel Tebliği Seri No: 161

¹⁵ Yapılan hesaplamalarda; en yüksek devlet memurları göstergesi(9500), 2011 yılı 2. dönem memur maaş kat sayısı(0,06446) baz alınmıştır.

Buna göre ilgili personele, 15.1.2012 tarihinde mali bakımdan hakları ödenirken 148,07 TL tutarındaki fark herhangi bir kesintiye uğramaksızın tazminat olarak ödenecektir. Yürüklükten kaldırılmadan önceki mevzuat olan 5502 sayılı kanunun 28. maddesinin 2. ve 4. fıkralarına göre 14.01.2012 tarihinde hesaplanan ek ödeme ve ikramiyelerin toplam tutarı 695,56 TL’de sabit olup bu tutar ileriki hesaplamada hiçbir şekilde değiştirilmeyecektir.

Tablo 14: 5502 Sayılı Kanun Kapsamında Çalışan Memur Kadrosu İçin Maaş Dengelemesi¹⁶

Dönem	5502 sayılı Kanunu 28/2 maddesine göre hesaplanan Ek ödeme		5502 sayılı Kanununun 28/4 maddesine göre hesaplanan ikramiye		Toplam Net Tutar (TL)	375 Sayılı KHK’nin Ek 9. Maddesine Göre hesaplanan Ek Ödeme		
	Brüt Ek Ödeme (TL)	Net Tutar (TL)	İkramiye Tutarı (TL)	İkramiye Net Tutarı (TL)		Brüt Ek Ödeme (TL)	Net Tutar (TL)	Fark Ödemesi (TL)
Ocak 2012	581,75	577,91	139,5	117,65	695,56	551,13	547,49	148,07
Temmuz 2012	581,75	577,91	139,5	117,65	695,56	588,54	584,65	110,91
Ocak 2013	581,75	577,91	139,5	117,65	695,56	612,09	608,05	87,51
Temmuz 2013	581,75	577,91	139,5	117,65	695,56	631,31	626,51	69,05
Ocak 2014	581,75	577,91	139,5	117,65	695,56	656,56	651,58	43,98
Ocak 2015	581,75	577,91	139,5	117,65	695,56	658,33	653,34	42,22
Temmuz 2015	581,75	577,91	139,5	117,65	695,56	678,08	672,94	22,62
Ocak 2016	581,75	577,91	139,5	117,65	695,56	710,37	704,98	-9,42

¹⁶ Bknz. Tablo 15; Tablo 14 de yer alan hesaplama yöntemi ve yıllara göre memur maaş katsayıları kullanılarak düzenlenmiştir.

15.01.2012 tarihinde yürürlüğe giren mevzuata göre yapılacak olan ek ödemenin hesaplanmasında, memur aylık katsayısındaki artışlar baz alınacak olup aradaki farkın herhangi bir şekilde kapanması halinde fark ödemesine ait uygulama son bulacaktır. Farkın eşitlenmesi ve farkın kalması durumunda memur maaş hesaplamasında sadece 15.01.2012 tarihinde yürürlüğe giren mevzuat hükümleri uygulanacaktır. 5502 sayılı kanununun 28. maddesinin 2. ve 4. fıkralarına kapsamında 2012 yılı memur maaş kat sayısına göre yapılan hesaplamada memur kadrosunda çalışan personelin maaşına 148,07 TL fark ödemesi yapılması gerektiği belirtilmiştir.

15.01.2012 tarihinden önce yürürlükte bulunan mevzuat doğrultusunda hesaplanan 695,56 TL ek ödeme ve ikramiye sabit tutularak hazırlanmış olup, eşit işe eşit ücret dengesini oluşturması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda Sosyal Güvenlik Kurumu bünyesinde memur kadrosunda çalışan bir personel için 2012 yılı ilk altı ay her ay maaşına 148,07 TL fark ödemesi yapılır. 2012 yılı ikinci altı ay için her ay maaşına 110,91 TL fark ödemesi, 2013 yılı ilk altı ay için her ay maaşına 87,51 TL fark ödemesi, 2013 yılı ikinci altı ay için her ay maaşına 69,05 TL fark ödemesi, 2014 yılı tamamı için her ay maaşına 43,98 TL fark ödemesi, 2015 yılı ilk altı ay için her ay maaşına 42,22 TL fark ödemesi, 2015 yılı ikinci altı ay için her ay maaşına 22,62 TL fark ödemesi, 5502 sayılı kanununun 28. maddesinin 2. ve 4. fıkraları ve 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesi arasındaki fark 15.01.2016 tarihinde aradaki kapanmış olacağından maaş hesaplamasında herhangi bir fark ödemesi yapılmasına gerek kalmayacaktır.

Bu uygulama ile iki farklı mevzuata göre maaş alan personelin maaşları 2016 yılında dengelenmiş olduğu gözükülecektir. Açıklamak gerekirse eski mevzuata göre maaş alan personel ile yeni mevzuat olan 666 sayılı KHK ile maaş alan personelin maaşları, 2016 yılında eşitlenmiştir. Eski mevzuata göre maaşı yüksek olan personel, diğer personel ile maaşları eşitlene kadar memur maaş zamlarından faydalanmayarak maaşı sabit kalmıştır. Sonraki yıllarda iki personelde 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesi hükümleri doğrultusunda maaş alacaktır.

4.5.5. İçişler Bakanlığı

Diğer bakanlıklarda olduğu gibi İçişleri Bakanlığı bünyesinde de 666 sayılı KHK mevzuat değişikliği yapılmıştır. Bakanlık bünyesindeki değişiklik, kaymakam

kadrosunda çalışan üzerinden anlatılmaya çalışılacaktır. Hangi aşamada maaş dengelemesinin gerçekleştiği gösterilecektir.

Örnek 6- Birinci derecenin birinci kademesinden aylık alan kaymakamlara 14.01.2012 tarihi itibarıyla yürürlükten kaldırılması öngörülen hükümlere ve 1700 sayılı kanunun ek 5. maddesine göre % 100 oranında ek ödeme yapılmakta ve 5302 sayılı kanunun 63. maddesine göre ise 12.000 TL gösterge rakamı üzerinden aylık ödenek verilmekte iken, 15.01.2012 tarihinden itibaren 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesine göre % 200 oranında ek ödeme yapılması öngörülmüş bulunmaktadır. Hesaplama aşağıdaki şekilde yapılacaktır (DMK Genel Tebliği Seri No: 161).

Tablo 15: Kaymakam Kadrosu Ek Ödeme Hesaplaması¹⁷

Birinci Sınıf Kaymakam (1. derece 1. kademedeki aylık alan)	Ek Ödeme Oranı (%) / Ödenek Göstergesi	Brüt Ek Ödeme/Ödenek (TL)	Gelir Vergisi (TL) Damga Vergisi (TL)	Net Tutar (TL)
1700 sayılı kanunun ek 5. maddesi hükmüne göre hesaplanan ek ödeme	% 100	$9500 \times 0,06446 \times 1 = 612,37$	$612,37 \times 0,0066 = 4,04$	608,33
5302 sayılı kanunun 63. maddesi hükmüne göre hesaplanan ödenek	12.000	$12.000 \times 0,06446 = 773,52$	$773,52 \times 0,15 = 116,03$ $773,52 \times 0,0066 = 5,11$	652,38
375 sayılı KHK'nin Ek 9. maddesine göre yapılması öngörülen ek ödeme	% 200	$9500 \times 0,06446 \times 2 = 1.224,74$	$1.224,74 \times 0,0066 = 8,08$	1.216,66
Fark Ödemesi	(1700/ek 5 Md. ek ödeme net tutarı + 5302/ 63 Md. ödenek net tutarı)-(375/ek 9 Md. ek ödeme net tutarı) (608,33 + 652,38) - 1.216,66 =			44,05

Kaynak: DMK Genel Tebliği Seri No: 161 s.6

Buna göre ilgiliye, 15.01.2012 tarihindeki mali ve sosyal hakları ödenirken 44,05 TL tutarındaki fark, herhangi bir vergi ve kesintiye tabi tutulmaksızın tazminat olarak ayrıca ödenecektir. 14.01.2012 tarihi itibarıyla hesaplanan ve fark tazminatı hesabına esas net tutar olan 1.260,71 TL sabit olup bu tutar hiçbir şekilde değiştirilmeyecektir. Yani ilgili memur, maaş zamlarından aradaki fark kapanıncaya kadar faydalanmayacaktır. Yeni ek ödemenin hesaplanmasında memur aylık

¹⁷ Yapılan hesaplamalarda; en yüksek devlet memurları göstergesi(9500), 2011 yılı 2. dönem memur maaş kat sayısı(0,06446) baz alınmıştır.

katsayısındaki artışlar dikkate alınarak hesaplama yapılacak, farkın herhangi bir şekilde kapanması halinde ise fark tazminatı ödenmesine ilişkin uygulamaya son verilecektir.

1700 sayılı kanunun ek 5. maddenin 7. fıkrası kapsamında 2011 yılı memur maaş kat sayısına göre yapılan hesaplamada derece/kademesi 1/1'de bulunan birinci sınıf kaymakam 2012 yılı ilk altı ayında maaşına 47,06-TL fark ödemesi yapılması gerektiği belirtilmiştir. 15.01.2012 tarihinden önce yürürlükte bulunan mevzuat doğrultusunda hesaplanan ek ödeme (649,62 TL) ve ödenek (696,67) toplamı olan 1.346,29 TL sabit tutularak hazırlanmış olup, eşit işe eşit ücret dengesini oluşturması hedeflenmiştir.

Tablo 16: Kaymakam Kadrosunun Ek Ödeme ile Maaş Dengelemesi¹⁸

Dönem	Memur Maaş Katsayısı	1700 Sayılı Kanunun Ek 5. Maddesi Hükümüne Göre Hesaplanan Ek Ödeme	5302 Sayılı Kanunun 63. Maddesi Hükümüne Göre Hesaplanan Ödenek	375 Sayılı KHK'nın Ek 9. Maddesine Göre Hesaplanan Ek Ödeme	Fark Ödemesi (TL)
		Net Tutar (TL)	Net Tutar (TL)	Net Tutar (TL)	
15.01.2012	0,06884	649,62	696,67	1.299,23	47,06
15.07.2012	0,07159	649,62	696,67	1.351,21	-4,92
15.01.2013	0,07384	649,62	696,67	1.392,25	-45,96
15.07.2013	0,07679	649,62	696,67	1.447,95	-101,66

Bu doğrultuda İçişleri Bakanlığı bünyesinde derece/kademesi 1/1'de bulunan birinci sınıf kaymakam kadrosunda görev yapan bir personel için; 2012 yılı ilk altı ay için her ay maaşına 47,06 TL fark ödemesi, 2012 yılı ikinci altı ay için maaş hesaplamalarında maaş farkı kapanmış olacağına herhangi bir fark ödemesine gerek kalmamıştır. 2012 yılının ilk altı ayı ve 2013 yılı sonrası yıllarda bu kadro için maaş hesaplaması yapılırken 15.01.2012 öncesi mevzuata göre hesaplama yapılmayacaktır. Bu uygulamanın sonunda aynı işi yapan personel arasında mevzuat farklılığından kaynaklı bir adaletsizlik oluşmayacak ve maaş dengelemeleri gerçekleşmiş olacaktır.

¹⁸ Bknz. Tablo 17; Tablo 16'da yer alan hesaplama yöntemi ve yıllara göre memur maaş katsayıları kullanılarak düzenlenmiştir.

Kaymakam adaylarının eski ve yeni mevzuata göre ek ödeme oranlarının % 145 olması yani değişmemesi sebebiyle 375 sayılı KHK'nin geçici 11. maddesi kapsamında herhangi bir fark ödemesi gerçekleştirilmeyecektir.

Anlatımı biraz daha açmak gerekirse eski mevzuata göre maaş alan kaymakam ile yeni mevzuat olan 666 sayılı KHK ile maaş alan kaymakam maaşları 2012 yılının ikinci döneminde eşitlenmiştir. Eşitlenmesinden itibaren kaymakam maaş hesaplamasında eski mevzuat dikkate alınmayacaktır. Eski mevzuata göre maaşı yüksek personel diğer personel ile maaşları eşitlene kadar memur maaş zamlarından faydalanmayacak ve maaşı sabit kalacaktır. Sonraki yıllarda iki personel de 666 sayılı KHK hükümleri doğrultusunda maaş alacaktır.

4.5.6. Hazine ve Maliye Bakanlığı

Bakanlık bünyesinde teftiş, denetim, inceleme ve soruşturma yapmak üzere gelir ve vergi mevzuatında yetişmiş Maliye Müfettişleri, Hesap Uzmanları, Gelirler Kontrolörleri ve Vergi Denetmenleri Vergi Müfettişi kadrolarına atanması yapılmıştır. Daha önceden merkez teşkilatta istihdam edilen Devlet Bütçe Uzmanlığı, Devlet Malları Uzmanlığı, Devlet Muhasebe Uzmanlığı gibi uzman kadroları kaldırılarak yine merkez teşkilatta ihdas edilen Maliye Uzmanlığı kadrosuna, taşrada defterdarlık bünyesinde yer alan Muhasebe ve Milli Emlak Uzmanlığı kadroları kaldırılarak Defterdarlık Uzmanlığı kadrolarına atamaları gerçekleştirilmiştir. Başka bir dönüşümde kendi alanlarında ihtisas sahibi Muhasebat ve Milli Emlak Kontrolörleri merkezde Maliye Uzmanlığına, taşrada defterdarlıkta çalışan Muhasebe ve Milli Emlak Denetmenleri ise Defterdarlık Uzmanlığı kadrolarına atamaları gerçekleştirilmiştir. Maliye politikalarını daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi bakımından bilgi ve tecrübe sahip kontrolör ve denetmenler Maliye Uzmanı ve Defterdardık Uzmanı kadrolarına atamaları gerçekleştirilmiştir. Vergi Müfettişi kadrolarına atanmış sayılanlardan halen bu kadrolarda bulunanlar, 657 sayılı Kanuna ekli (I) sayılı Ek Gösterge Cetvelinin "I- Genel İdare Hizmetleri Sınıfı" bölümünün (g) bendinde öngörülen ek göstergelerden, anılan bentte belirtilen şartlar aranmaksızın yararlanır (666 sayılı KHK, Md.5/p).

Hazine ve Maliye Bakanlığı'nda bu düzenlemeler yapılırken diğer taraftan eşit işe eşit ücret uygulamasının lüzumu olan aynı kadro grubunda, aynı veya benzer

görevlerde yer alan çalışan bakımından ücret adaletsizliğini gidermek ve sosyal hizmetin daha verimli bir seviyede yürütülmesi amacıyla, 666 sayılı KHK ile 375 sayılı KHK’de yapılan mevzuat düzenlemeleri kamu personelinin ücretlerinde değişiklikler oluşturmuştur. “Eşit işe eşit ücret” uygulaması dahilinde “ücret” ve “tazminat” isminde iki adet ödeme yönteminden oluşan bir ücret sistemi geliştirilmiştir. Oluşturulan ücret sistemiyle uygulama içerisindeki kamu idarelerinin merkez teşkilatlarında bir takım kadrolarda istihdam edilen personelin faydalanmasıyla birlikte farklı kamu kurumlarında aynı veya benzer hizmet gruplarındaki çalışanların karşılaştırması neticesinde oluşan ücret adaletsizliğini bertaraf etmeyi güdülemektedir.

666 sayılı KHK ile oluşturulan yeni sistemin yürürlüğe girdiği tarih olan 15.01.2012 tarihinden önceki mevzuat ve yeni sistem gereği mevzuat hükümlerince personelin ücret karşılaştırmaları yapılarak personel lehine olan ücretin ödeneceği kararlaştırılmıştır. 375 sayılı KHK’nin geçici 12. maddede, 15.01.2012 tarihinden önceki mevzuat hükümlerince ödenecek tutarın aynı KHK’nin ek 10. madde hükmüncüye ödenmesi gereken tutara kıyasla daha düşük kalacağı yıla kadar sürdürüleceği ve ek 10. madde hükmüncüye ödenecek tutarın yüksek olması halinde takip eden aydan itibaren ücretin ek 10. maddeye göre yapılacaktır. Bu uygulama ile “ücret” ve “tazminat” elemanlarından meydana gelen yeni sistem müfettiş ve uzman unvanlı kadrolarda istihdam edilen personelin maaşlarında eşitlik oluşturması, “eşit işe eşit ücret” uygulamasının gereklerindedir (375 Sayılı KHK Md.10).

“11/01/2011 tarihli ve 666 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye eklenen ek 10’uncu maddenin birinci fıkrasının (c) bendi ile yapılan düzenleme sonrasında, Hazine ve Maliye Bakanlığında; Maliye Uzmanı veya Vergi Müfettişi kadro unvanlarında görev yapanlara, 657 sayılı Kanuna göre hesaplanacak aylık ve diğer mali hakları yerine 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye ekli III sayılı Cetvelde belirtilen Ücret Göstergesi ile Tazminat Göstergesinin memur aylık katsayısı ile çarpımı sonucu bulunacak brüt tutar üzerinden maaş ödenmesi gerekmektedir¹⁹.”

Aşağıdaki örnekte 666 sayılı KHK ile 375 sayılı KHK eklenen ek 10’uncu maddede yapılan düzenleme neticesinde kararnameye ekli III sayılı cetvel verileri doğrultusunda Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesinde 1. derece ve 4. kademedeki maaş alan bekar/eşi çalışan iç denetçinin eski ve yeni mevzuat esaslarına göre 2012 yılı ve sonrasında alması öngörülen maaş karşılaştırması gösterilmiştir.

¹⁹ <http://mevzuattakip.com.tr/haber/maliye-bakanligi-nda-unvanlari-degis-en-kariyer-meslek-personelinin-ozluk-haklari>. (18.09.2018)

Örnek 7- Sosyal güvence bakımında 5434 sayılı kanun maddelerine bağlı, 25 yıl kamu hizmeti olan ve 1/4 derece/kademede görev yapan İç Denetçi ile ilgili geçici 12'nci madde gereğince hazırlanan maaş karşılaştırmaları tabloları aşağıda gösterilmiştir. 15.01.2012 tarihinden önce yürürlükte olan mevzuat hükümlerine göre söz konusu İç Denetçi için hesaplanacak 2012 yılı ve sonraki yıllara ait yaklaşık maaş ödemesi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Maaş hesaplaması yapılırken 15.01.2012 tarihinden önceki mevzuata göre ilgili yıldaki memur maaş katsayısı oranında hesaplama gerçekleştirilmiştir. Yıllar bazında gösterilen iç denetçinin aile geçim indirimi bakımından bekâr/eşi çalışan konumunda bulunan memur statüsüne indirgenmiştir.

Tablo 17: 15.01.2012 Öncesi Mevzuata Göre Yıllar Bazında İç Denetçi Maaşı²⁰

15.01.2012 tarihinden önce yürürlükte olan mevzuat hükümlerine göre maaş alması öngörülen İç Denetçi				
Dönem	Unvanı	D/K	Memur Maaş Katsayısı	Net Maaş (TL)
01/2012	İç Denetçi	1/4	0,0688350	4.195,12
02/2012	İç Denetçi	1/4	0,0715890	4.360,30
01/2013	İç Denetçi	1/4	0,0738370	4.497,10
02/2013	İç Denetçi	1/4	0,0767910	4.674,07
01/2014	İç Denetçi	1/4	0,0769980	4.817,03
01/2015	İç Denetçi	1/4	0,0793080	4.968,92
02/2015	İç Denetçi	1/4	0,0830840	5.201,21
01/2016	İç Denetçi	1/4	0,0888170	5.587,30
02/2016	İç Denetçi	1/4	0,0932590	5.860,56
01/2017	İç Denetçi	1/4	0,0960580	6.042,51
02/2017	İç Denetçi	1/4	0,1027060	6.451,47
01/2018	İç Denetçi	1/4	0,1085500	6.829,88

15.01.2012 tarihinden sonra yürürlüğe giren 666 sayılı KHK göre ve Ek 10'uncu maddeye hükmünce söz konusu İç Denetçi ile ilgili mali haklara ilişkin hesaplanan aylık net maaş ödemesi tablo 18 de belirtilmiştir. 666 sayılı KHK'nin 2. maddesinde geçici madde 12 Ekli (II) ve (III) sayılı cetvellerde yer alan iç denetçi (müfettiş, denetçi, kontrolör, stenograf ve aktüer) gibi kadro unvanları için eski mevzuat hükümlerince öngörülen aylık ücretleri ek 10'uncu maddeye göre “öngörülen ücret ve tazminat toplamı net tutarından fazla olması halinde, bu maddenin yürürlüğe girdiği” yani

²⁰ Bknz. Tablo 18; “DMK Genel Tebliği Seri No: 161” iç denetçi için yer alan hesaplama yöntemi kullanılmış ve yıllara göre memur maaş katsayıları kullanılarak düzenlenmiştir.

15.01.2012 tarihten önce yürürlükte bulunan mevzuat hükümleri uygulanmaya devam edilmesine emir buyurmaktadır.

Tablo 18: 15.01.2012 Sonrası Mevzuata Göre Yıllar Bazında İç Denetçi Maaşı²¹

15/01/2012 tarihinden sonraki mevzuat sonrası ek 10. madde kapsamında İç Denetçinin yıllara göre alması ön görülen net maaş tutarları gösterilmiştir.				
Dönem	Unvanı	D/K	Memur Maaş Katsayısı	Net Maaş (TL)
01/2012	İç Denetçi	1/4	0,0688350	4.114,15
02/2012	İç Denetçi	1/4	0,0715890	4.276,10
01/2013	İç Denetçi	1/4	0,0738370	4.409,93
02/2013	İç Denetçi	1/4	0,0767910	4.583,42
01/2014	İç Denetçi	1/4	0,0769980	4.570,31
01/2015	İç Denetçi	1/4	0,0793080	4.714,79
02/2015	İç Denetçi	1/4	0,0830840	4.934,98
01/2016	İç Denetçi	1/4	0,0888170	5.302,71
02/2016	İç Denetçi	1/4	0,0932590	5.561,74
01/2017	İç Denetçi	1/4	0,0960580	5.734,74
02/2017	İç Denetçi	1/4	0,1027060	6.122,41
01/2018	İç Denetçi	1/4	0,1085500	6.482,09

Herhangi bir nedenle önceki mevzuat hükümlerine göre yapılan ödeme ek 10'uncu maddeye göre ücret ve tazminat toplam net tutarı eşit ve düşük olması halinde Ek 10. madde hükümleri gereğince ödeme gerçekleştirilecektir (375 sayılı KHK/Ek Md.10). Aşağıdaki tabloda 15.01.2012 tarihinde yürürlüğe giren 666 sayılı KHK'nin öncesi ve sonrası mevzuata göre Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesinde görev yapan iç denetçinin öngörülen eski/yeni maaş karşılaştırmaları yapılmıştır.

Tablo incelendiğinde eski mevzuat hükümlerine 1. derece ve 4. kademedede bulunan bir iç denetçinin eski mevzuat hükümlerine öngörülen ücreti 01/2012 dönemi dahil olmak üzere Ek 10. madde hükümlerine göre ödenmesi gereken ücretten fazla olduğundan önceki mevzuat hükümleri uygulanmaya devam olunacaktır. Tabloda ücret farkları gösterilmiş ve ücret farkları yıllar geçtikçe artarak devam etmektedir. Bu şekilde devam edilmesi durumundan 666 sayılı KHK'nin 2. maddesinde "*Uygulanmasına devam olunan mevzuat hükümlerine göre mali haklar kapsamında fiilen yapılması öngörülen her türlü ödemeler toplamı net tutarının, herhangi bir nedenle ek 10'uncu maddeye göre ödenmesi öngörülen ücret ve tazminat toplamı net tutarına eşit duruma*

²¹ Bknz. Tablo 19; "DMK Genel Tebliği Seri No: 161" iç denetçi için yer alan hesaplama yöntemi kullanılmış ve yıllara göre memur maaş katsayıları kullanılarak düzenlenmiştir. Yıllara ait maaş katsayısı 1.dönem

geldiği veya daha düşük kaldığı tarihten itibaren bunların mali hakları ek 10'uncu maddeye göre belirlenir.” hükmünün yerine gelmesi imkansız bir hal almaktadır.

Tablo 19: Eski ve Yeni Mevzuata Göre Yıllar Bazında İç Denetçi Maaş Karşılaştırması²²

Dönem	Memur Maaş Katsayısı	666 sayılı KHK Sonrası Net Maaş (TL)	666 sayılı KHK Öncesi Net Maaş (TL)	Maaş Farkı (TL)
01/2012	0,0688350	4.114,15	4.195,12	-80,97
02/2012	0,0715890	4.276,10	4.360,30	-84,20
01/2013	0,0738370	4.409,93	4.497,10	-87,17
02/2013	0,0767910	4.583,42	4.674,07	-90,65
01/2014	0,0769980	4.570,31	4.817,03	-246,72
01/2015	0,0793080	4.714,79	4.968,92	-254,13
02/2015	0,0830840	4.934,98	5.201,21	-266,23
01/2016	0,0888170	5.302,71	5.587,30	-284,59
02/2016	0,0932590	5.561,74	5.860,56	-298,82
01/2017	0,0960580	5.734,74	6.042,51	-307,77
02/2017	0,1027060	6.122,41	6.451,47	-329,06
01/2018	0,1085500	6.482,09	6.829,88	-347,79

Bu uygulama aynı ve benzer kadroların diğer derece/kademelerinde eşit şartlarda bulunan unvanlar içinde geçerlidir. Burada yapılması gereken bir başka çıkarımda 15.01.2012 tarihinden sonra aynı veya benzer bir kadroya aynı şartlarla atanan bir kamu personelinin ücret ödemesi 666 sayılı KHK hükümlerince yapılması gerekmektedir. Yeni mevzuat hükümlerine göre ödeme gerçekleştirilen personelin ücret ödemesi eski mevzuat hükümlerine göre yapılan ödemeden düşük olacaktır. Kamu çalışanlarına eşit işe eşit ücret ödemeyi ön gören 666 sayılı KHK'nin eşitliği tam manasıyla sağlayamadığı ortaya çıkmaktadır. İç denetçi konusunu bir örnekle açıklamak gerekirse kurumda eski mevzuat hükümlerine göre maaş alan 1. derece 4. kademe bulunan iç denetçi ile kuruma kurumlar arası geçişle atanan ve yeni mevzuata göre maaş alması

²² Bknz. Tablo 20; Tablo 18 ve Tablo 19 yer alan net maaş tutarları kullanılarak maaş farkı hesaplanmıştır.

gereken 1. derece 4. kademede bulunan diğeri bir iç denetçi maaşları eşit olamayacaktır. Biri eski mevzuata göre maaş alırken diğeri yeni mevzuata göre maaş almak durumunda kalacaktır.

Bakanlıkların memur maaş karşılaştırmalarını değerlendirmek gerekirse, 666 sayılı KHK'nin yürürlüğe girmesinden önce devlet kurumları kendi bünyelerinde çalışanlarına ücret iyileştirmesi yapılması maksadıyla münferiden, tazminat, ek gösterge, ek ödeme veya farklı isimler altında fazladan ödeme yöntemleri geliştirmişlerdir. Bu ödemeler genellikle çalışanların maaşlarına ilaveten yapılan bir uygulamadır. Farklı veya aynı kurum bünyesindeki aynı veya benzer kadrolar arasında ücret dengesizlikleri oluşması nedeniyle ücret adaletsizliklerini gidermek, diğeri bir deyişle eşit işe eşit ücreti sağlamak amacıyla 666 sayılı KHK yayımlanmıştır. Bu kararname birçok kurumun ilave ücret ödemesini durdurmuş ve birçok kamu kurumunda ücret dengelemesine gidilmesini emretmiştir. 666 sayılı KHK baştan sona değerlendirilmiş ve çalışmada ücret dengelemesine gidilen altı bakanlık üzerinde durulmuştur. Yapılan incelenme neticesinde 666 sayılı KHK'nin geneli de düşünüldüğünde şöyle bir sonuç çıkarılabilir. Kurumların büyük bir çoğunluğunda eşit işe eşit ücret uygulamasının bulunduğu ve ücret dengelemesinin yapıldığı görülmektedir. Fakat daha önce anlatıldığı gibi bazı kadro ve unvanlarda ücret dengesinin yapılması imkânsız gibi gözükmektedir. Buda kamu ücret sisteminde bir karışıklığa sebep olmaktadır. Eski mevzuata göre maaş alan çalışanların tamamının emekli olması veya farklı bir sebeple kurumdan ayrılması halinde eşit işe eşit ücret uygulamasının kesin olarak hayata geçebileceği düşünülmektedir. Yani çok uzun zaman zarfında yerine geleceği varsayılmaktadır. Diğeri bir sorunda döner sermayeden ücret alan çalışanların 666 sayılı KHK ile belirlenen orandan yüksek ücret alması halinde ücret dengesinin sağlanması imkânsızdır. Hal böyle olunca eşit işe eşit ücret bir söylem olarak kalacaktır.

4.5.7. Kamu Kurumlarındaki Uzman Kadrolar Üzerinden Değerlendirme

666 sayılı KHK ile 375 sayılı KHK'de değişiklik yapılmış olup kurumların merkez teşkilatlarında görevlendirilmek üzere özel bir sınavla mesleğe yardımcı veya stajyer kadrolarına alınan ve bir yetiştirme döneminin akabinde yeterlilik sınavına tabi tutularak başarılı olan müfettiş, uzman, denetçi, kontrolör, iç denetçi kadrolarına atananlardan 666 sayılı KHK ekli (III) sayılı cetvelde yer alan kadrolardan maaşlarını

657 sayılı DMK göre alan personele karşılık gelen gösterge rakamlarının memur aylık katsayısı ile çarpımı sonucu bulunacak tutarlarda ücret ve tazminat verilir (666 sayılı KHK).

Bütün bakanlıklarda farklı statülerde durumuna göre uzman unvanlı kadrolar bulunmaktadır. Kurumlarda çalışan uzman kadrolar taşra ve merkez olarak ayrımları mevcut olup merkezde çalışan uzmanlarında geneli kariyer uzmanı olarak görev yapmaktadır. Uzman kadrolarda istihdam edilecek personel yapılan sınavlar sonrasında uzman yardımcısı olarak ihdas edilmekte olup üç yıllık gibi bir yeterlilik sınavı sonrasında uzman kadrolara ataması gerçekleştirilmektedir. Bakanlıklar bünyesinde istihdam edecek olan kariyer uzman personeli de benzer metotlarla sınava tabi tutarak kadroya almaktadır.

Kariyer uzmanlıkların ülkemizdeki geçmişi çok eski olmayıp çoğu kurumlarda kariyer uzmanının ihdası 1990 yıllara dayanmaktadır. Kariyer uzmanlığın hizmet bakanlıklarında uzun yıllardır yaygın olarak ihdas edilmektedirler. Kamu kurumlarındaki kariyer uzmanların sayıları yıllar geçtikçe artarak devam etmiş olup kariyer uzmanlıkların bakanlıklarda ve yatırımcı kuruluşlarda yaygınlaşması 2011 yılında yayımlanan 666 sayılı KHK ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda değişiklik yapılmasıyla üst noktaya erişmiştir (Albayrak, 2015:137-138). Türk Silahlı Kuvvetleri dâhil birçok kamu idaresinde kariyer uzmanlık kadroları ihdas edilmiştir. Uzman kadrolarda istihdam edilecek personel yapılan sınavlar sonrasında uzman yardımcısı olarak istihdam edilmekte olup üç yıllık gibi bir yeterlilik sınavı sonrasında uzman kadrolara ataması gerçekleştirilir. Bakanlıklar bünyesinden istihdam edeceği uzman personeli benzer metotlarla sınava tabi tutarak kadroya almaktadır.

Tablo 20: Kariyer Uzmanlarının Yıllar İtibariyle Sayısal Dağılım Tablosu

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kariyer Uzman Yrd.	1.242	2.046	2.361	2.797	3.168	3.891	3.139	6.172	8.087	9.828	10.362
Kariyer Uzmanı	1.714	1.966	2.002	5.254	8.592	10.436	14.724	17.867	22.420	23.238	26.217
Toplam	2.956	4.012	4.363	8.051	11.760	14.327	17.863	24.039	30.507	33.066	36.579

Kaynak: Özkal Sayan, 2016:687

Tablo incelendiğinde kariyer uzman ve uzman yardımcıları sayıları yıllar itibariyle hızlı bir şekilde artış göstermektedir. 2004 yılındaki toplam uzman sayısı 2.956 iken bu sayı 2014 yılında 36.579 olarak gözükmekte olup 10 yılda yaklaşık 33.623 kariyer uzmanı istihdamında artışı sağlanmıştır. 2014 yılı verilerine bakıldığında ülkemizdeki kariyer uzmanlarının toplam kamusal istihdam içerisindeki oranı % 1 dolaylarındadır (Albayrak, 2015:138). Kariyer uzmanlıkların merkez ve taşra şeklinde ayrımlarının bulunması daha önce ihdas edilen uzman kadrolar arasında özlük hakları bakımından farklılıklar oluşmasına sebebiyet vermiştir. 666 sayılı KHK ile kariyer uzmanlarına ücret ve tazminat göstergelerinin verilmesi ile birlikte diğer uzmanlık kadroları ile aralarında ücret bakımından ciddi oranda farklılıklar oluşmuştur. Kamu kurumlarında ihdas edilen bazı uzman kadrolara 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 152. maddesinin "A - ÖZEL HİZMET TAZMİNATI" başlığı altındaki aşağıda gösterilen (ğ), (h), (i) bentlerinde yer verilmiştir.

"ğ) Adalet Uzmanları, Afet ve Acil Durum Yönetimi Uzmanları, Aile ve Sosyal Politikalar Uzmanları, Avrupa Birliği İşleri Uzmanları, Bakanlık ve Bağlı Kuruluşların Avrupa Birliği Uzmanları, Basın ve Enformasyon Uzmanları, Başbakanlık Uzmanları, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Uzmanları, Çalışma Uzmanları, Çevre ve Şehircilik Uzmanları, Denizcilik Uzmanları, Devlet Gelir Uzmanları, Devlet Personel Uzmanları, Dış Ticaret Uzmanları, Dışişleri Uzmanları, Din İşleri Yüksek Kurulu Uzmanları, Diyanet İşleri Uzmanları, Enerji ve Tabii Kaynaklar Uzmanları, Gençlik ve Spor Uzmanları, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Uzmanları, Gümrük ve Ticaret Uzmanları, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Uzmanları, Hazine Uzmanları, İçişleri Uzmanları, İhracatı Geliştirme Uzmanları, İnsan Hakları ve Eşitlik Uzmanları, İstihdam Uzmanları, İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanları, Kalkınma Bakanlığı Planlama Uzmanları, Kültür ve Turizm Uzmanları, Maliye Uzmanları, Meteoroloji Uzmanları, Millî Eğitim Uzmanları, Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği Uzmanları, Millî Savunma Uzmanları, Orman ve Su İşleri Uzmanları, Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Uzmanları, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Uzmanları, Sağlık Uzmanları, Sanayi ve Teknoloji Uzmanları, Savunma Sanayii Uzmanları, Sınai Mülkiyet Uzmanları, Sosyal Güvenlik Uzmanları, Tapu ve Kadastro Uzmanları, TİKA Uzmanları, Türkiye İstatistik Kurumu Uzmanları, Ulaştırma ve Haberleşme Uzmanları, Vakıf Uzmanları, Yazma Eser Uzmanları, Yurt

Dışı İşçi Hizmetleri Uzmanları, Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Uzmanları, Yüksek Kurum Uzmanları, Yükseköğretim Kurulu Uzmanları, Göç Uzmanları,

h) Defterdarlık Uzmanları, İçişleri Bakanlığı İl Planlama Uzmanları, İl Göç Uzmanları,

i) Vergi İstihbarat Uzmanları, Gelir Uzmanları, Mali Hizmetler Uzmanları, İl İstihdam Uzmanları”

Tablo 21: Ek 10’uncu Maddenin Birinci Fıkrasının (c) Bendi Kapsamında Yer Alan Personelin Ücret ve Tazminat Gösterge Cetveli (III Sayılı Cetvel)

Sıra No	Kadro Unvanı	Ücret Göstergesi	Tazminat Göstergesi
1	Kapsama dâhil idarelerin merkez teşkilatına ait genel idare hizmetleri sınıfında yer alan başmüfettiş, müfettiş, başdenetçi, denetçi, başkontrolör, kontrolör ve iç denetçi kadrolarında bulunanlar, Türkiye Büyük Millet Meclisi yasama uzmanları ile uzman stenograf ve stenografları, Hazine Müsteşarlığı sigorta denetleme uzmanları ve aktüerleri, Dışişleri Meslek Memurları ile Konsolosluk ve İhtisas Memurları, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 152 nci maddesinin “II- Tazminatlar” kısmının “A- Özel Hizmet Tazminatı” bölümünün (ğ) bendinde yer alanlardan merkez teşkilatına ait uzman unvanlı kadrolarda bulunanlardan;		
	Kadro Derecesi 1 olanlar	46.450	25.560
	Kadro Derecesi 2 olanlar	43.400	23.870
	Kadro Derecesi 3 olanlar	40.850	22.475
	Kadro Derecesi 4 olanlar	39.300	21.625
	Kadro Derecesi 5 olanlar	37.950	21.000
	Kadro Derecesi 6 olanlar	36.800	20.250
	Kadro Derecesi 7 olanlar	35.550	19.550
2	1’inci sırada sayılanların yardımcıları ve stajyerleri	30.575	16.800
3	Kapsama dâhil idarelerin merkez teşkilatına ait mali hizmetler uzmanı kadrolarında bulunanlardan;		
	Kadro Derecesi 1 olanlar	37.250	20.500
	Kadro Derecesi 2 olanlar	35.650	19.650
	Kadro Derecesi 3 olanlar	34.400	18.925
	Kadro Derecesi 4 olanlar	33.150	18.250
	Kadro Derecesi 5 olanlar	32.650	17.950
	Kadro Derecesi 6 olanlar	31.450	17.300
Kadro Derecesi 7 olanlar	30.250	16.650	
4	3’üncü sırada sayılanların yardımcıları	25.875	14.225

Kaynak: 666 sayılı KHK

666 sayılı KHK ile bazı uzman kadroların alacağı ücret ve tazminatlar göstergeleri tablo 21’de gösterilmiştir. Bu kadrolarda yer alan personel bu ücret ve tazminat göstergelerine göre ücret akacaklarıdır.

4.5.7.1. Uzman Yardımcısı Maaş Hesaplamaları

375 sayılı KHK'nin geçici 12'nci maddesi hükmüncü gerçekleştirilen kıyas neticesinde ek 10. maddeye doğrultusunda kuruma yeni girmiş bir yılını doldurmamış 9/1 derece/kademede bulunan ve sosyal güvenlik bakımından 5510 sayılı kanun hükümlerine esas olan Maliye Uzman Yardımcısı unvanlı personele ücret ve tazminat ödenmesi öngörülmüştür.

Tablo 22: Maliye Uzman Yardımcısı 666 Sayılı KHK'ye Göre Maaş Hesaplaması²³

Unsurlar / Maliye Uzman Yardımcısı 9/1	Hesaplanışı	Tutar (TL)
1-Ücret	Ücret Göstergesi x Aylık Katsayı / (30575x0,108550)	3.318,92
2-Tazminat	Tazminat Göstergesi x Aylık Katsayı / (16800x0,108550)	1.823,64
Brüt Ödeme	(1+2)	5.142,56
3- Sigorta Primi İşveren Payı (5510 sayılı Kanun hükümlerine göre kesenek kapsamına giren unsurlar ile oranlar esas alınacaktır.)	[(Aylık gösterge x Aylık katsayı) + (Ek gösterge x Aylık katsayı) (Taban aylık göstergesi x Taban aylık katsayısı)+(9500 x 657 sayılı Kanununun 152. maddesinde öngörülen tazminatlar x Aylık katsayı)] x Prim oranı; (620*0,10855+0*0,10855+1000*1,699121+9500*0,10855*1,12)*0,20	584,28
Brüt Gelir	(1+2+3)	5.726,84
4- Sigorta Primi İşveren Payı		584,28
5- Sigorta Primi Kişi Payı	Sigorta prim matrahı üzerinden %16	409,00
6- Gelir Vergisi	[(Ücret Tutan - Sigorta primi kişi payı) x Matraha bağlı vergi oranı %15 - Asgari Geçim İndirimi Tutarı	284,28
7- Damga Vergisi	Brüt Ödeme x 0,00759	39,03
Kesintiler Toplamı	(4+5+6+7)	1.316,58
Net Ödeme	(Brüt Gelir - Kesintiler Toplamı)	4.410,25

Kaynak: DMK Genel Tebliği Seri No: 161

Bu kapsamda 15.01.2018 tarihinde yapılmış veya yapılması öngörülen mali haklara ait ödemelerin hesaplaması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Yapılan hesaplamada 375 sayılı KHK'nin Ek 10. madde kapsamında ödeme yapıldığı baz alınmış ve 15.01.2012 öncesi mevzuat hükümleri dikkate alınmamış olup herhangi bir ad altında ikramiye veya ek ödemelere ilişkin bir hesaplamaya yapılmamıştır. Maliye Uzman yardımcısı unvanında bulunan personelin ek 10. madde kapsamında aynı ücret ve tazminat göstergeleri doğrultusunda 2012 ve sonraki yıllarda ödenmesi öngörülen maaş hesabı tablo 23'te gösterilmiştir. Yukarıdaki tabloda gösterilen hesaplamalar ışığında

²³ Tablo 22 de Maliye Uzman Yardımcısına denk gelen ücret ve tazminat göstergeleri ve 2018 yılı 1. Dönem memur maaş katsayısı(0,108550) esas alınarak hesaplamaya yapılmıştır.

herhangi bir ikramiye ve ilave ödeme olmaksızın yapılmıştır. BES kesintisi ve dil tazminatları uygulanmaksızın, bekâr veya eşi çalışmayan ve çocuğu olmayan 9. derece 1. kademedede bulunan Maliye Uzman Yardımcısı verilerine indirgenmiştir.

Tablo 23: Maliye Uzman Yardımcısı Yıllara Göre Maaş Hesaplaması²⁴

Ödemeye Esas Dönem	Ücret göstergesi	Tazminat göstergesi	Brüt Ödeme (TL)	Kesintiler Toplamı (TL)	Net Maaş (TL)
15.01.2012	30.575	16.800	3.574,84	786,35	2.788,49
15.07.2012	30.575	16.800	3.717,87	820,47	2.897,39
15.01.2013	30.575	16.800	3.834,61	844,88	2.989,74
15.07.2013	30.575	16.800	3.988,02	881,61	3.106,41
15.01.2014	30.575	16.800	4.031,15	930,46	3.100,69
15.01.2015	30.575	16.800	4.152,09	951,01	3.201,08
15.07.2015	30.575	16.800	4.349,78	1.000,57	3.349,20
15.01.2016	30.575	16.800	4.649,92	1.042,41	3.607,51
15.07.2016	30.575	16.800	4.882,48	1.100,72	3.781,75
15.01.2017	30.575	16.800	5.029,01	1.127,68	3.901,33
15.07.2017	30.575	16.800	5.377,06	1.214,95	4.162,11
15.01.2018	30.575	16.800	5.683,01	1.272,76	4.410,25

Tablo 24: Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı Yıllara Göre Maaş Hesaplaması²⁵

Ödemeye Esas Dönem	Ücret göstergesi	Tazminat göstergesi	Brüt Ödeme (TL)	Kesintiler Toplamı (TL)	Net Maaş (TL)
15.01.2012	25.875	14.225	3.074,07	734,52	2.339,55
15.07.2012	25.875	14.225	3.197,06	766,57	2.430,49
15.01.2013	25.875	14.225	3.297,45	788,75	2.508,70
15.07.2013	25.875	14.225	3.429,37	823,24	2.606,13
15.01.2014	25.875	14.225	3.470,99	871,92	2.599,07
15.01.2015	25.875	14.225	3.575,12	890,71	2.684,41
15.07.2015	25.875	14.225	3.745,34	937,41	2.807,93
15.01.2016	25.875	14.225	4.003,78	974,89	3.028,89
15.07.2016	25.875	14.225	4.204,02	1.029,82	3.174,19
15.01.2017	25.875	14.225	4.330,19	1.054,65	3.275,53
15.07.2017	25.875	14.225	4.629,87	1.136,87	3.493,00
15.01.2018	25.875	14.225	4.893,31	1.190,24	3.703,07

Merkez/Mali Hizmetler Uzman yardımcısı unvanında bulunan personelin ek 10. madde kapsamında Ek (III) Sayılı Cetvel’de belirtilen ücret ve tazminat göstergeleri doğrultusunda 2012 yılı ve sonraki yıllarda ödenmesi öngörülen maaş hesabı tabloda

²⁴ Bknz. Tablo 23 düzenlenirken Tablo 22’de yer alan hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Hesaplamalar 2018 yılı ilk altı aylık memur maaş katsayısı ve Tablo 21’de yer alan uzman yardımcılara denk gelen ücret ve tazminat göstergeleri esas alınarak oluşturulmuştur.

²⁵ Bknz. Tablo 24 düzenlenirken Tablo 22’de yer alan hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Hesaplamalar 2018 yılı ilk altı aylık memur maaş katsayısı ve Tablo 21’de yer alan uzman yardımcılara denk gelen ücret ve tazminat göstergeleri esas alınarak oluşturulmuştur.

gösterilmiştir. Bekâr veya eşi çalışmayan ve çocuğu olmayan 9. derece 1. kademe de bulunan Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı verilerine indirgenmiştir. Tablo 23 ve tablo 24’te maliye ve mali hizmetler uzman yardımcılarının yıllar bazında maaş hesaplamaları gösterilmiştir.

Tablo 25: Maliye ve Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı Yıllara Göre Maaş Karşılaştırmaları²⁶

DÖNEM	Maliye Uzman Yardımcıları			Mali Hizmetler Uzman Yardımcıları			Net Maaş Farkı (TL)
	Brüt Ödeme (TL)	Kesintiler Toplamı (TL)	Net Maaş (TL)	Brüt Ödeme (TL)	Kesintiler Toplamı (TL)	Net Maaş (TL)	
15.01.2012	3.574,84	786,35	2.788,49	3.074,07	734,52	2.339,55	448,94
15.07.2012	3.717,87	820,47	2.897,39	3.197,06	766,57	2.430,49	466,90
15.01.2013	3.834,61	844,88	2.989,74	3.297,45	788,75	2.508,70	481,04
15.07.2013	3.988,02	881,61	3.106,41	3.429,37	823,24	2.606,13	500,28
15.01.2014	4.031,15	930,46	3.100,69	3.470,99	871,92	2.599,07	501,62
15.01.2015	4.152,09	951,01	3.201,08	3.575,12	890,71	2.684,41	516,67
15.07.2015	4.349,78	1.000,57	3.349,20	3.745,34	937,41	2.807,93	541,27
15.01.2016	4.649,92	1.042,41	3.607,51	4.003,78	974,89	3.028,89	578,62
15.07.2016	4.882,48	1.100,72	3.781,75	4.204,02	1.029,82	3.174,19	607,56
15.01.2017	5.029,01	1.127,68	3.901,33	4.330,19	1.054,65	3.275,53	625,80
15.07.2017	5.377,06	1.214,95	4.162,11	4.629,87	1.136,87	3.493,00	669,11
15.01.2018	5.683,01	1.272,76	4.410,25	4.893,31	1.190,24	3.703,07	707,18

Tablo 25, tablo 23 ve 24 verileri ışığında bu iki unvan arasındaki net maaş karşılaştırmaları yapılarak düzenlenmiş ve maaş karşılaştırması yapılmıştır. Tabloda görüldüğü gibi hizmet yılı ve atanma şekilleri olarak aynı veya benzer olan iki kadro arasında mali haklar bakımından farklılıklar göze çarpmaktadır. 15.01.2012 tarihinde yürürlüğe giren 666 sayılı KHK Eşit işe eşit ücret verilmesini öngörmüş olup 01/2012 döneminde bu iki kadro arasındaki ücret farkı net maaşlar üzerinden 448,94-TL olarak hesaplanmıştır. Sonraki yıllarda bu ücret farkı giderek artmış olup 01/2018 döneminde bu iki kadro arasındaki ücret farkı net maaşlar üzerinden 707,18-TL olarak hesaplanmıştır. Bu sistemle 2018 ve sonraki yıllarda ücret farkı giderek artış göstereceği düşünülmektedir. Maliye uzmanlarında merkezde çalışan personele tablolarda belirtilen

²⁶ Bknz. Tablo 25; Tablo 23 ve Tablo 24’te yer alan bilgiler ışığında maaş karşılaştırması yapılmıştır.

ücret göstergesine ilaveten 2.000 gösterge rakamı makam tazminatı ödenmektedir. Brüt: $2.000 * 0,108550 = 217,10$ -TL, Gelir Vergisi: $217,10 * 0,15 = 32,57$ -TL Damga Vergisi: $217,10 * 0,00759 = 1,65$ -TL net maaş yansıyan ilave ücret: $217,10 - 32,57 - 1,65 = 182,88$ -TL'dir. Bu gösterge rakamına isabet eden rakam düşünüldüğünde maliye uzmanı ile mali hizmetler uzmanı arasında oluşan ücret farkı daha da artmaktadır. Makam tazminatı sadece bakanlık makamında çalışan uzman kadrolar için geçerlidir. Bu kadrolarda çalışan personelin maaş hesapları yapılırken BES kesintisi ve dil tazminatları dikkate alınmamıştır.

4.5.7.2. 2018 Yılı Uzman Kadroların Maaş Karşılaştırması

Aşağıdaki tabloda 2018 yılı ilk dönemine ait farklı farklı derecelerde, 657 sayılı DMK 152'nci maddesinin (ğ) bendinde yer alan merkez teşkilatlara ait uzman unvanlı kadrolar ile merkez teşkilatına ait Mali Hizmetler Uzmanı kadroları net maaş karşılaştırmaları yapılmıştır.

Tablo 26: 657 Sayılı DMK 152'nci Maddesinin (ğ) Bendinde Yer Alan Uzman Kadrolar İle Mali Hizmetler Uzmanı Kadrolarında Yer Alan Uzmanların Kademe/Derece Bakımından 2018 yılı Birinci Dönem Maaş Karşılaştırmaları²⁷

Kadro/ Derece	657 sayılı DMK 152'nci maddesinin (ğ) bendinde yer alan Merkez teşkilatlara ait uzman unvanlı kadrolarda bulunanlar			Merkez teşkilatına ait Mali Hizmetler Uzmanı kadrolarında bulunanlar			Net Maaş Farkı (TL)
	Brüt Ödeme (TL)	Kesintiler Toplamı (TL)	Net Maaş (TL)	Brüt Ödeme (TL)	Kesintiler Toplamı (TL)	Net Maaş (TL)	
K/D 1 olanlar	9.050,22	2.368,63	6.681,59	7.502,30	2.207,08	5.295,22	1.386,37
K/D 2 olanlar	8.505,25	2.272,97	6.232,28	7.205,91	2.136,92	5.068,99	1.163,29
K/D 3 olanlar	7.829,19	1.885,61	5.943,58	6.743,69	1.772,35	4.971,34	972,24
K/D 4 olanlar	7.433,04	1.670,90	5.762,14	6.399,10	1.562,92	4.836,18	925,96
K/D 5 olanlar	7.203,15	1.625,86	5.577,29	6.296,76	1.532,69	4.764,07	813,22
K/D 6 olanlar	6.987,12	1.592,05	5.395,07	6.086,16	1.498,10	4.588,05	807,02
K/D 7 olanlar	6.763,82	1.554,02	5.209,80	5.873,71	1.460,97	4.412,74	797,06
Uzman yardımcıları ve stajyerleri	5.683,01	1.272,76	4.410,25	4.893,31	1.190,24	3.703,07	707,18

²⁷ Bknz. Tablo 26 düzenlenirken Tablo 21'de yer alan uzmanların K/D göre denk gelen ücret ve tazminat göstergeleri esas alınarak oluşturulmuştur.

Tablo incelendiğinde derecesi 7 olan kariyer uzman maaşı ile mali hizmetler uzman maaşı arasındaki 01/2018 dönemine ait maaş farkı 797,06-TL olarak hesaplanmıştır. Yine derecesi 1 olan kariyer uzman maaşı ile mali hizmetler uzman maaşı arasındaki 01/2018 dönemine ait maaş farkı 1.386,37-TL olarak hesaplanmıştır. Bu tabloda da personelin derecesi yükseldikçe maaş farkı artış göstermektedir. Tabloda derecesi 1 olan Mali Hizmetler Uzmanı net maaşı 5.295,22-TL olup aynı tabloda derecesi 6 olan kariyer uzmanının net maaşı 5.5395,07-TL olarak hesaplanmıştır. Bu iki çalışan arasındaki maaş farkı $5.395,07 - 5.295,22 = 99,85$ -TL olarak hesaplanmaktadır. Hizmet yılı yaklaşık olarak 25 yıl olan bir mali hizmetler uzmanının maaşı, bakanlıkta çalışan ve memuriyette yaklaşık 7 yıl çalışmış bulunan kariyer uzmanından 99,85-TL daha düşüktür. Bu farklılık hizmet yılı yüksek ve maaşı düşük olan personel bakımından hoş karşılanmayacağı ve çalışma barışını da olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Benzer unvana sahip uzman kadroların maaşlarında ciddi oranlarda farklar bulunmaktadır.

Memur maaş hesaplamaları her yıl belirlenen memur maaş katsayısına göre yapılmakta olduğundan bu aradaki fark her geçen yıl biraz daha açılacaktır. Ortaya çıkan ücret farklılıkları mali haklar bakımından bir eşitlik olmadığını göstermektedir. Atanma, hizmet yılı ve diğer sosyal şartlar bakımından eşit olan iki uzman kadrosu çalışanı mali haklar bakımından eşitsizlikle karşılaşmaktadırlar. İsmi uzman olarak geçen iki kadroda bu denli oluşan bir ücret farklılığında eşit ücretten bahsetmek olanaksızdır.

4.5.7.3. Bakanlık Uzmanı ve Gelir Uzmanı Maaş Karşılaştırması

Bakanlık Uzmanı ile Gelir Uzmanı kadrolarının (2018 Ocak Ayı) maaş karşılaştırmaları, bekar, çocuğu olmayan ve eşi çalışmayan uzman memur maaşları baz alınmıştır. Kadro derecesi, hizmet yılı aynı olan iki uzman kadronun mali haklar olan maaş karşılaştırmasında ciddi mana farklılıklar göze çarpmaktadır.

Tabloda yapılan incelemede memuriyete iki uzman kadroya 2018 yılında giriş yapan ve uzman yardımcısı olarak görev yapan iki personelin maaş farklılıkları 749,40-TL iken iki uzman kadroda hizmet yılı 25 yıl olan iki farklı uzman personelin maaş farkı 2.283,89-TL olarak hesaplanmıştır. Tabloda gösterilen diğer kadro derecede bulunan personel arasındaki maaş farklılıkları da giderek artış göstermektedir. Bir

değerlendirme yapmak gerekirse memur hesaplamaları yapılırken herhangi bir performans veya verime göre bir maaş düzenlemesi yapılmamaktadır. Hangi personelin ne kadar hizmet ürettiğine bakılmaksızın aynı kadro ve derecede bulunan, taşradaki gelir uzmanı personeline kendi birimleri içerisinde eşit ücret ödemesi yapılmaktadır. Bu durum bakanlıkta çalışan uzman personel içinde geçerlidir. Kurumlarda sadece işin yürütmesine bakılmakta olup işi kimin yürüttüğü pek önem arz etmemektedir.

Tablo 27: Bakanlık Uzmanı ve Gelir Uzmanı Maaş Karşılaştırması²⁸

K/D	Hizmet Yılı	Bakanlık Uzmanı		Gelir Uzmanı		
		Unvan	Net Maaş (TL)	Unvan	Net Maaş (TL)	Net Maaş Farkı (TL)
9/1	0 yıl	Bakanlık Uzman Yrd.	4.410,25	Gelir Uzman Yrd.	3.660,85	749,40
7/1	5 yıl	Bakanlık Uzm.	5.209,80	Gelir Uzm.	4.065,22	1.144,58
6/1	8 yıl	Bakanlık Uzm.	5.395,07	Gelir Uzm.	4.096,79	1.298,28
5/1	9 yıl	Bakanlık Uzm.	5.577,28	Gelir Uzm.	4.111,12	1.466,16
4/1	15 yıl	Bakanlık Uzm.	5.762,13	Gelir Uzm.	4.288,32	1.473,81
3/1	18 yıl	Bakanlık Uzm.	5.943,58	Gelir Uzm.	4.307,64	1.635,94
2/1	22 yıl	Bakanlık Uzm.	6.312,72	Gelir Uzm.	4.455,15	1.857,57
1/4	25 yıl	Bakanlık Uzm.	6.762,03	Gelir Uzm.	4.478,14	2.283,89

Kaynak: <https://www.memurlar.net/maas/> (20.06.2018)

Belirli kişi veya birimler diğer kişi veya birimlere nazaran daha fazla hizmet üretmekte fakat az iş üreten ile çok iş üreten kişi arasında yapılan fazla iş için her hangi bir maaş farkı bulunmamaktadır. Diğer taraftan, ikisi de benzer kadrolar olmasına rağmen bakanlık uzmanı ile taşra gelir uzmanı arasında ciddi manada ücret farklılıkları bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda farklı uzman kadroların maaş karşılaştırmaları yapılmıştır. 2018 yılının ilk yarısındaki memur maaş katsayılarına göre hizmet süresi 3 yıl olup, 8/3'te görev yaparken 6/1'e atanmış/atanacak olanlara göre % 15 vergi dilimi kapsamında hesaplama yapılmıştır.

Tabloda belirtilen uzman kadroların taşrada çalışan uzman kadrolar olduğu görülebilmektedir. Mali Hizmetler Uzmanı ile İl İstihdam Uzmanlığının, İl Planlama Uzmanlığı ile İl Göç Uzmanlığının, Veri İstihbarat Uzmanı ile Gelir Uzmanlığının maaşlarının eşit olduğu görülmektedir. Defterdar Uzmanının bu uzman kadrolardan daha

²⁸ Düzenlemiş olan tabloda dil tazminatı ve BES kesintileri dikkate alınmamıştır.

yüksek olduğu görülebilir. Taşra uzman kadrolar arasında bile eşit ücret bakımından tam manasıyla eşitlik sağlanamadığı görülmektedir.

Tablo 28: Farklı Uzman Kadro Maaş Karşılaştırması

Unvan	Uzman Yardımcısı	Uzman
	Aylık Net Maaş (TL)	
Mali Hizmetler Uzmanlığı (merkez sayılmayan)	3.746,00	4.170,00
İl İstihdam Uzmanlığı	3.746,00	4.170,00
İl Planlama Uzmanlığı	3.748,00	4.177,00
İl Göç Uzmanlığı	3.748,00	4.177,00
Vergi İstihbarat Uzmanlığı	3.756,00	4.190,00
Gelir Uzmanlığı	3.756,00	4.190,00
Defterdarlık Uzmanlığı	3.767,00	4.205,00

Kaynak; <https://memurunyeri.com/memur/ucret/17171-kariyer-uzman-kadrolarina-atandiklarinda-uzman-yardimcilarinin-maasi-ne-kadar-artiyor.html> (20.01.2019)

Değerlendirmesi yapmak gerekirse, ülkemizde 2000’li yıllardan sonra yoğun bir şekilde konuşulmaya başlanan eşit ücret hakkı ve eşit işe eşit ücret uygulamasının kurumlar ve unvanlar bazında değerlendirilmesi yapılmıştır. Her kurumun özünde eşit ücret ödeme esası bulunmakta olup aynı unvanda bulunan çalışanların derece ve kademe bazında eşit olması durumunda eşit ücret almaktadırlar. Fakat farklı bir kuruma geçildiğinde aynı unvan, derece ve kademe sahip olan çalışanların farklı ücret aldıklarına rastlanılabilmektedir. Bu durum bazı bakanlıkların taşra ve merkez kadrolarında bulunan benzer unvanlı çalışanlar arasında da görülebilmektedir. Farklılıklar genel olarak özel tazminat veya ek ödeme verilmesi hallerinde oluşmaktadır. Ek ders, döner sermaye ödemesi, üretim teşvik primi, fazla mesai, tazminat ve benzeri ek ödemelerden kaynaklı olarak ücret dengesizliği oluştuğuna rastlanılmaktadır. Devlet ek ödemelerden kaynaklı oluşan ücret adaletsizliğinin gidermek amacıyla 666 sayılı KHK’yi 2011 yılında yayınladığı görülebilmektedir. Altı bakanlık bünyesindeki çalışanlar üzerinden yapılan incelemede, bazı bakanlıklarda eşit işe eşit ücret dengesinin sağlandığı, bazı bakanlıklarda ise bu dengenin oluşturulamadığı gözlenmektedir. Diğer bir değerlendirmemizde kurumlardaki uzman kadrolar üzerinden yapılmıştır. Hemen hemen her kurumda uzman unvanlı kadrolar mevcuttur. Uzman

kadro personeli genellikle bakanlık bünyesinde yada taşrada belirli statülerde istihdam edilmektedirler. Kurumlardaki kariyer uzmanları ve diğer uzmanlık kadroları arasında ücret bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılık aynı kurum içerisindeki farklı uzman kadrolar arasında bile rastlanılabilmektedir.

İl Göç ve Gelir Uzmanları gibi ücret skalası düşük olan uzman kadroların 657 sayılı kanunun 152. maddesinin II Tazminatlar kısmının A- Özel Hizmet Tazminatı bölümünün (h), (i) bendinde yer alan uzman kadroların kaldırılarak, aynı bölümünün (ğ) bendinde farklılık oluşan uzman kadroların eklenmesi ve ayrıca belirtilen kadroların aynı kanunun Ek (I) Sayılı Ek Gösterge Cetveli'nin (ğ) bendine eklenmesi ile diğer bakanlıkların uzmanlarına verilen ek gösterge, makam tazminatı ve diğer sosyal hakların merkez taşra ayrımı yapılmaksızın tüm diğer uzmanlıklara verilmesi eşitlik bakımından uygun olacaktır.

4.6. KAMUDA PERFORMANSA DAYALI ÜCRET ve EŞİT İŞE EŞİT ÜCRET SİSTEMİ PARADOKSU

Çalışmada gerek Performansa Dayalı Ücret Sistemleri gerekse Eşit İşe Eşit Ücret Sistemi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Dördüncü bölümün genelinde kamuda Eşit İşe Eşit Ücret uygulaması tablolarla anlatılmaya çalışılmaktadır. Bütün ücret sistemleri adil bir ücret sistemi oluşturmayı hedeflemektedir. Eşitlikten ve adaletten bahsedildiğinde iki sistem bir birinden net bir şekilde ayrışmamakta ve ikilem oluşturmaktadır. Bu başlık altında bu iki ücret sisteminin karşılaştırması yapılarak aralarındaki paradoks anlatılmaya çalışılacaktır.

4.6.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Performansa dayalı ücret sistemi, gerek özel kesimde gerekse kamu kesiminde kullanılan etkinlik ve verimliliği artırmayı amaçlayan tekniklerden sadece biridir. Genel olarak çalışanların rutin çalışmaları üzerinde gösterdikleri çaba karşılığında parasal bir ödüllendirmeyi amaçlamaktadır. Ücret artışları çalışanın iş davranışları ile bağlantılıdır. Performansa dayalı ücret sisteminin kuramsal çerçevesini, çalışanın üretime yaptığı katkı oranında farklılaştırılarak ödenmesi oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, ücretler çalışanların performanslarına göre belirlenmektedir. Sistemin esas aldığı kavramlar ise “verimlilik” ve “motivasyon”dur. İyi bir performans yönetimi bir taraftan verimlilik, kalite ve kazanç artışını beraberinde getirirken, diğer taraftan çalışanların dikkatini ve

motivasyonunu artırmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişmesiyle birlikte, personel ücretlerinin bireysel ya da takım performansına veya verime göre değerlendirilmesi giderek önem kazanmaya başlamıştır. Burada hedeflenen, çalışanlar arasında az çalışan ile çok çalışanın aynı ücreti alması gibi haksız bir ücret dağılımının önüne geçilerek, adil ve kabul edilebilir bir ücret sisteminin sağlanmasıdır. Bu sebepten dolayı kamu hizmetinde etkinlik ve verimliliği artırmak için personelin performansı ve motivasyonunu ücret ile bağdaştıran uygulamalar ön plana çıkmıştır(Arslan, 2007:130-131).

4.6.1.1. Performansa Dayalı Ücret Kavramı

İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesiyle birlikte, bireye, takıma ve başarıya dayalı performansa değerlendirmelerin yapılmaya başlanması, buna bağlı olarak performansa göre ücret ödenmesi önem kazanmıştır. Burada amaç kurum veya işletmeye az katkısı olan personelle çok katkısı olan personelin aynı ücreti alması gibi bir çarpık düzenin oluşmasını engellemek ve adil bir ücret sistemi oluşturmaktır. Bu kapsamda işletmede etkili ve verimli hizmet anlayışının çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve çalışanların moral ve motivasyonunu artırmak için performansın ücretle ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Performansa dayalı ücret, çalışanın iş yerinde sergilemiş olduğu davranışları ile normal çalışma performansının üstündeki çalışmaları nakdi olarak ödüllendiren bir sistem olarak değerlendirilebilir. Bu sistemde ücret, çalışanın sergilediği performansla veya işletmeye yapmış olduğu katkı doğrultusunda bireysel ücret oluşturulmasıdır. Performansa dayalı ücret sistemi ile çalışanların çalışma isteklerini artırarak, onları motive ederek kurumun elde edeceği üretim ve verimlilik artışından adaletli biçimde ücret payı alabilmeleri hedeflenmektedir. Sistem, kurum çalışanlarının alacakları ücret, prim ve ikramiyelerin önceden ortaya konulan hedeflere yaklaşma oranına göre belirlenmesi esasına dayandığı için, ortaya çıkacak rekabet ve kendini yenileme durumlarının kurumsal tazelenme ve çalışanları performanslarını iyileştirme konusunda teşvik etme açısından önemli olduğu açıktır (Uygun, 2016:87).

4.6.1.2. Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücretlendirme

İnsana hizmet topluma hizmet anlayışının giderek yaygınlaştığı günümüzde, kamuda etkili ve verimli bir hizmetin üretilmesi için personel maaşlarının performansla ilişkilendirilmesi kaçınılmaz olduğu söylenebilir (Öztürk, 2000:61). OECD verilerine

göre, özellikle gelişmiş ülkelerde, kamu personeli sayısının toplam nüfus içindeki oranı oldukça yüksektir ve bu oran arttıkça farklı personel politikalarının geliştirilmesi ihtiyacı oluşmaktadır. Kamu kurumlarının bütününe kapsayan personel politikası veya bazı yerel kamu kurumlarını kapsayan personel politikaları geliştirilmesi gerekli olabilir. Kamu kurumlarının etkili ve verimli bir hizmet üretmesi için hizmeti yerine getiren çalışanların motivasyonu ve performansı üst seviyelerde olması gereklidir. Bu sebepten dolayı, performansa dayalı ücret uygulaması doğrudan veya dolaylı olarak vatandaşa hizmet üretimini etkilemekte olup toplumun tüm kesimini ilgilendirmektedir. Küreselleşmeyle birlikte kamu kesiminde performansa dayalı ücretlendirme yöntemlerinin uygulanabilirliği ve ülkenin sosyokültürel yapısı ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir (Akçakaya, 2012:189).

4.6.1.3. Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Tarafları

Kamuda performansa dayalı ücret sisteminin olumlu taraflarını Yönetici, çalışanlar ve kurum/örgüt bakımından olmak üzere üç başlık altında değerlendirilebilir.

Yönetici bakımından; Bireysel ve örgütsel performansın artırılması, ikili ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanın zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, mevcut ve ileride oluşabilecek sorunların belirlenmesi, gerçekleştirilen performans ölçümü neticesinde personelin gelişim ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi bu doğrultuda düzenleyici ve denetleyici önlemlerin alınmasıyla daha etkin bir yönetim yapılmasına imkan sağlar. Değerlendirme neticesinde yöneticiler örgütün güçlü ve zayıf yönlerini belirleme fırsatı bulurlar (Arslan, 2007:50-51).

Çalışanlar Bakımından; İyi planlanmış ve düzgün çalışan bir performansa dayalı ücret sistemi, personelin göstermiş olduğu üstün gayretin takdir edilerek maddi bir karşılığının olması personelin adalet beklentilerini tatmin edeceğinden etkili bir motivasyon aracı olarak düşünülebilir. Bu sistemde başarılı personelin tespit edilmesi ve ücret bakımından pozitif ayrımcılık yapılması kuruma ve kurum yönetimine inancı kuvvetlendirecek, bağlılığı artıracak ve diğer personel için bir örnek teşkil ederek ve motivasyonun artmasına hizmet edecektir. Çalışanlara maaş zammı yapılırken tüm çalışanlara aynı oranda artırım yapmak yerine verimlilik oranı doğrultusunda artırım gitmek daha adil olacaktır (Kestane, 2009:127). Birimde çalışan bir personel kendi katkısı oranından daha düşük bir katkı oranına sahip diğer bir personelle aynı düzeyde

ücret alırsa bunu eşitsizlik olarak algılayabilir. Eşitsizlik duygusu, haksızlık ve tatminsizlik hissine sebep olacak olup dolayısıyla kurum yönetimine inancı zedeleneyecektir. Çalışkan, kuruma katkısı yüksek ve özverili bir personel göstermiş olduğu bireysel performans farklılığını ücretinde görmek isteyecektir. Bu ücret sistemi başarılı personelin ödüllendirilmesi esasına dayandığı için personeldeki eşitsizlik duygusunu bertaraf ederek iş tatmini ve kuruma olan güveni güçlendirecektir (DPT, 2000:45).

Kurum Bakımından; Son yıllarda çalışanın nasıl bir performans sergilediği, işin statü ve unvanından daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Yeniden oluşturulan kurum yapılarında personelin motive edilebilmesi için unvanlarının haricinde teşvik edici ücret sistemi oluşturulmuş ve bu sistem performans değerlendirmesine bağlı olarak geliştirilen performansa dayalı ücret uygulamalarıdır. Bu sistemde çalışanlar performansını ne kadar artırırorsa ücret ödemelerinin o oranda artacağını bilirler. İş arkadaşından daha fazla performans gösteren personele ilave ödeme yapılarak teşvik edilmesi kurumsal motivasyonu artıracak ve kurum performansına olumlu katkı yapacaktır (Uygun, 2016:94). Performans değerlendirmesi ile ilişkilendirilen ücret sistemi, kurumlarda maliyetleri fazla artırmadan daha fazla hizmet veya iş üretimine imkan sağlayacaktır. Performansa dayalı ücret sistemleri kamu kesiminde yaygınlaştığı ve bu yönde talepler giderek arttığı görülebilmektedir. Kamuda performans değerlendirmesiyle ilişkilendirilmek istenen ücretin amacı kamuda verimliliğin artırılması ve dinamik bir personel politikasının oluşturulması olarak söylenebilir. Vatandaş endeksli bir kamu hizmet anlayışının oluşturulması ve hizmet anlayışı bakımından özel sektörle rekabet edilebilmesi için kamu personelinin özel kesim işletmelerinde olduğu gibi etkin bir ücret sistemi ile teşvik ve motive edilmesi gerekmektedir. Günümüz kamu sektöründe, etkin ve verimli bir hizmet/üretimin gerçekleştirilmesi için performans değerlendirme sistemine dayalı bir istihdam politikası ve ücret sisteminin oluşturulmasına daha çok ihtiyaç duyulmaktadır (Arslan, 2007:146-147). Kamusal mali kaynakların kullanımında personel maliyetlerinin optimum seviyede tutulması için performansa dayalı ücret sisteminin tercih edilmesi kamu maliyesi bakımından fayda sağlayabilir.

4.6.1.4. Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Uygulamasında Karşılaşılabilecek Olumsuzluklar

Personelin Tutumu; personelin tavır ve tutumu diğer ücret sistemlerinde olduğu gibi performansa dayalı ücret sisteminin işleyişine etki etmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi her ne kadar uygulanmasında çalışan personelin faydasına olsa da performans göstermeyen personel tarafından kabul görmeye bilir. Geleneksel yöntemlere göre maaş alan bir personel yeni oluşturulan bir ücret sistemine karşı çıkabilir. Personeli sistemi kabul etmemesi uygulanabilirliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bazen personel kendi performansının daha üst seviyede olduğunu değerlendirme eğiliminde olabilir personel kendi istediği seviyede bir performans değerlendirmesi yapılmadığında kurum personeli arasında huzursuzluk oluşturabilecektir (Uygun, 2016:95).

Motivasyon Sorunu; maddi teşvikler her zaman kurum çalışanını motive etmemektedir. Maddi teşvikler çalışanı motive eden faktörlerin sadece bir tanesidir. Bu sebepten dolayı özel kesimde olduğu gibi çalışanın maddi teşviklerin yanında diğer motive edici faktörlerinde kullanılması gerekebilir. Meslekte ilerleme, terfi alma, yetki ve sorumluluk verilmesi gibi olanakların kullanılması personelin motivasyonunu artırabilecektir. Sürekli olarak başarı elde eden personel ilerleyen zaman zarfın bulunduğu konumdan veya statüden sıkılmaya başlayabilir. Bu durumda performansının düşmesine neden olabilir. Bu etkeni ortadan kaldırmak için personele yetki ve sorumluk verilmesi, yeni bilgiler öğrenmesine, kendisini geliştirmesine imkan tanınması ve yükselme sınavı gibi kurum içi sınavlar ile unvan değiştirme olanağı verilebilir (Arslan, 2007:141).

Ücretlerin Adil Bir Şekilde Tespit Edilememesi; kurumda personelin bireysel performansının en iyi ve en doğru şekilde ölçülmesi çok önemli bir kriterdir. Güvenilir ve sağlam oluşturulmuş bir performans değerlendirme sistemi başarının objektif bir şekilde ölçülmesine imkan sağlayacaktır. Sistemin başarıya ulaşması adil bir değerlendirme sisteminin oluşturulmasına bağlıdır. Adil bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmaması sistemi kullanan bütün kurum ve işletmelerde olumsuz bir etken olarak karşımıza çıkabilecektir (Uygun, 2016:96). Kamu kurumu bazında değerlendirmek gerekirse bir kamu kurumunun Bakanlıkta çalışan personel ile taşrada çalışan personelin performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi oldukça güçtür.

Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin olumlu ve olumsuz yönleri şu şekilde sıralanabilir.

Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumlu Yönleri; Performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı işletmelerde iş motivasyonu ve ücret tatmininin arttığı, iş devamsızlığın azaldığı ve şikâyet oranında bir aşağı yönlü hissedilir değişim olduğu ve kuruluşa performansa yönelik bir kültürün geliştiği gözlenebilir (Altaylı, 2006:25). İşgörenlerin ücretlerinde iyileştirme hakkında işverene esnek davranma imkanı sunmaktadır. Ücret artışı konusunda işverenlere daha fazla esneklik sağlamaktadır. Bu sistem bireysel performans artışını teşvik ettiği için rekabet ortamına oluşmakta, grup dayanışması zorlaşacak akabinde sendikalaşma talepleri zayıflamaktadır (DPT, 2000:45). İdarecilerin çalışanlar üzerinde daha fazla hâkimiyet kurmasına imkân sağlamaktadır. Bu sistemin uygulandığı işletmelerde verimlilikte artış sağladığı için işgücü maliyetleri azalmaktadır. İşgörenleri teşvik etmekte bununla birlikte hem bireyin hem de işletmenin başarısını artırmaktadır. Kişisel ve ekip performansını geliştirir; bu doğrultuda işletmenin performansı artacak ve verimlilik yükselecektir.

Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumsuz Yönleri; İşletmedeki performans değerlendirme sistemi yetersizse, performans değerlendirme sisteminin ücret sistemi ile bağdaştırılması olumsuz neticeler doğurabilir. Performansa dayalı bir ücret sistemi, daimi olarak her dönem yüksek performansı garanti etmemektedir. Uygulanmasında işverene ekstra maliyet yüklemektedir (Altaylı, 2006:25). Performansa dayalı ücret programı, personelin performansının sonuçlarına hâkim olduğu, bunları kontrolü altında tuttuğunu varsayar. Oysa bu sonuçların pek çoğu, başka faktörlere veya diğer bireylere bağlıdır. Böyle olunca, çalışan personel, kendi dışındaki faktörlerin yapılan işin sonucunu geniş ölçüde etkilediği durumlarda performansa dayalı ücretin adil olmadığını algılar (DPT, 2000:48). Çalışanlar sadece ödül sistemiyle motive edildiğinden rutin işlemlerin yapılmasında aksaklıklar meydana gelebilir.

Bu sistemde, Kamu personelinin maaşı vermiş olduğu hizmet ve hizmet sunumu yaparken ortaya koymuş olduğu performansla ilişkilendirilerek bu amaç doğrultusunda verimliliğin artırılmasını güdüleyen özgün fikirlerle donatılmaktadır. Her oluşum işleyişleri ve personel yapıları bakımından birbirinden farklıdır. Bu sebepten dolayı her kurum ve işletme kendi öz dinamiklerine dayanarak yeni metotlar belirlemiştir. Bunun gibi çeşitli nedenlerden dolayı her ülke ve her kurumda çalışanın performansının

denetlenmesi bir sorun haline gelmiş ve değişik çözüm yöntemleri ortaya çıkmıştır. Çalışanın hangi kriterlere göre ve kimin değerlendireceği muallak bir husustur. Genellikle değerlendirme hususlarının ve değerlendirmeyi yapan kişinin tartışmalı konu ve kişiler olması çalışma barışına zarar verebileceği hakkındaki eleştiriler klasik haline gelmiştir. Performans değerlendirme uygulamasını hayata geçirmek için uğraşan diğer ülkeler de olduğu gibi Türkiye’de benzer bir gelişim yaşanmıştır (Ada, 2008:48).

4.6.2. Eşit İşe Eşit Ücret Sistemi

“Eşit işe eşit ücret”, daha önceki tanımlarda yapıldığı gibi eşit değerde olduğu saptanan işleri yerine getiren personele eşit ücret ödenmesidir. Burada söz konusu olan iş eşitliği, mutlak eşitlik olmayıp “eşdeğerlilik”tir. Diğer bir deyişle, hangi kurum ve kuruluşta olursa olsun görev bakımından bir biriyle aynı veya eşit kabul edilen işleri yapan personele hiçbir pozitif ayırım yapılmaksızın eşit ücret ödenmesi halidir (Kestane, 2003:128)

Eşit işe eşit ücret gerek kamu kesiminde gerekse özel sektör kesiminde erişilmek istenilen bir amaç haline gelmiştir. Bu amaç kapsamında kamuda eşit işe eşit ücreti hayata geçirmek amacıyla 2011 yılında çıkarılan 666 sayılı KHK çalışma hayatına girmiştir. 666 sayılı KHK amacına tam olarak hizmet etmemiş ücret adaletini sağlayamamıştır. Hatta aynı işi yapan ama farklı zamanlarda göreve başlayanlar arasında dahi ücret farkı oluşturmuştur. Diğer bir açıdan bakmak gerekirse, iş yükü ve çalışma şartları bakımından zorlu kurum veya birimlerde çalışan personel ile çalışma şartları gayet iyi olan personel aynı eşit ücreti alır hale gelmiştir. Kaldı ki bütün işlerin kendi tabii yapısı bulunmaktadır. Her iş aynı kurum içerisindeki farklı birimlerde bile değişiklik göstermektedir. Bu sebepten dolayı işin yoğunluğu, riski vb. ölçütler dikkate alınarak yoğun çalışma gerektiren birimlerde çalışan personel arasında adil olunması bakımından bir ayırım yapılması gerekebilir. Aksi durumda gerçek eşitlikten bahsetmek olanaksızdır (Ünlü, 2018).

“Eşit değerdeki iş” kavramı ILO’nun 100 sayılı sözleşmesinde yer almış olup sözleşme bu bakımdan ilkler arasında yer almaktadır. Sözleşmede ağırlıklı olarak “Eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği” deyimine değinmiştir. Sözleşmede geçen “Eşit değerdeki iş” kavramı sözleşmeye taraf ülkeler tarafından kendi mevzuatlarıyla oluşturacağı ücret tespit şekilleriyle veya işveren ile işgören arasında imzalanacak toplu iş sözleşmeleri ile yerine getirilebileceği belirtilmiştir. Bu

sözleşmede yer alan işin eşit değerli olması fikri, özellikle eşit ücret ilkesinin uygulanmasında karşılaşılabilecek sakıncaları ve eksiklikleri önlemeyi hedeflemektedir. “Eşit değerdeki iş” kavramı “eşit iş” ten daha kapsamlı ve bir birlerinin aynı ve benzer işlerini de kapsamaktadır (Kaplan 2017:231). Eşit değerdeki işe örnek vermek gerekirse aynı il içerisindeki farklı Bakanlıklara bağlı il müdürlükleri iş bakımından bir birine benzememekte fakat iş değerlemesi ve statü bakımından eşit değerdeki iş olarak kabul edilebilmektedir. Bir diğer örnekte Ticaret Bakanlığı bünyesindeki gümrük ve ticaret uzmanları ile Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesinde çalışan maliye uzmanları iş bakımından farklı işleri icra etmekte fakat içerik bakımından eşit değerdeki iş olarak kabul edilmektedir.

“Eşit değerdeki iş için eşit ücret”, aynı veya benzer özellikte olmayıp, bir birinden tamamen farklı işçilerin, yerine getirdikleri işin nitelikleri bakımından eşit kabul edilmesi durumunda, aynı ücretin ödenmesi anlamına gelmektedir. Bazı ülkelerde eşit değer kavramı “Karşılaştırılabilir Değer” olarak da ifade edilmektedir. Eşit değerdeki iş için eşit ücret uygulamasında benzer işler dışında bir birine hiç benzemeyen, ancak içerik bakımından eşit değerde kabul edilebilecek işlerin analiz edilerek bir birleriyle kıyaslanması yapılmaktadır (Köse, 1996:14). Eşit işe eşit sisteminin olumlu ve olumsuz yönlerini aşağıda sıralayabiliriz.

Eşit işe eşit ücret sisteminin olumlu yönleri; Kurumda çalışanlarının tamamı sosyal bakımdan eşit oranda ücret alacaklardır. İşletme veya kurumun personel maliyetleri önceden saptana bilecektir. Bütün çalışanlar aynı ücreti alacağı için ücret farklılığından kaynaklı herhangi bir huzursuzluk oluşmayacak ve sosyal denge sağlanmış olacaktır. Kolay ve anlaşılır ücret sistemidir. Din, dil, ırk cinsiyet ayrımı gözetmeksizin bütün çalışanların aynı ücreti almasına imkan tanır. Çalışan personel arasındaki ücret adaletsizliğini ortadan kaldıracacağı düşünülmektedir.

Eşit işe eşit ücret sisteminin olumsuz yönleri; Çalışanlar arasında ücret dengesi oluştururken çalışan personel ile çalışmayan personel aynı ücreti alacak olması çalışan personel bakımından motivasyon kaybı oluşabilecektir. Aynı unvan ve kadroda olup farklı çalışma bölgelerinde çalışan personellerin ücretleri eşit olacak olup farklı çalışma bölgelerinin farklı riskleri ve zorlukları olması halinde, zorlu bölgede çalışan personel bakımından adil bir ücret sistemi olarak kabul edilmeyebilir. Aynı statü ve unvanında bilgi ve beceri bakımından üstün ve kuruma katkısı çok olan personele pozitif

ayrımcılık uygulanamayacaktır. Bu olumsuzlukların oluşması çalışanlar arasında huzursuzluğu sebep olabileceği gibi motivasyon düşüklüğüne neden olabileceği düşünülmektedir.

4.6.3. İki Sistem Arasındaki Paradoks

Çalışmanın genelinde performansa dayalı ücret sistemine fazla ağırlık verilmeden eşit işe eşit ücret üzerinde daha çok durulmuştur. Eşit işe eşit ücret sistemini performansa dayalı ücret sisteminden bağımsız düşünmek neredeyse imkânsızdır. Bir kurumda aynı unvandaki üstün gayret ve başarıyla çalışan bir personel ile kuruma hiçbir verim ve katkı sağlamayan diğer bir personelin maaşlarının eşit olması adil bir ücret dağılımı olarak kabul görmeyebilir.

Tüm kesimlerce doğru olduğu kabul edilen bilgiler ve fikirlere aykırı görüş veya söze paradoks denir. Normal mantıksal bir düşüncenin eyleme geçmesinden sonra aksine bir sonuç elde edilmesi bir paradoks olarak yorumlanabilir. Fikirlerin ve düşüncelerin kendi içinde ve arasında çelişmesi de bir paradokstur (Andız, 2018). Doğru olarak kabul edilen iki görüş veya fikrin uygulamasında istenilen sonuca ulaşılamayabilir. Tablo da “Performansa Dayalı Ücret Sistemi” ile “Eşit İşe Eşit Ücret Sistemi” karşılaştırması yapılmıştır.

Tablo 29: Kamuda Eşit İşe Eşit Ücret ve Performansa Dayalı Ücret Paradoksu

Performansa Dayalı Ücret Sistemi	Eşit İşe Eşit Ücret Sistemi
Birimdeki performans gösteren personel ödüllendirilir.	Birimdeki aynı statü ve unvandaki bütün çalışanlar aynı ücreti alır.
Performans gösterene hakkını veren bir ücret sistemidir.	Dengeli bir ücret sistemidir.
Yapılan iş miktarı karşılığında ücret ödenir.	Personelin bulunduğu unvan ve statü için önceden belirlenen ücret ödenir.
Çalışanı motive eden bir özelliğe sahiptir.	Çalışanı motive edici bir özelliğe sahip değildir.
Motivasyonu ve iş yürütücülüğü sistemin kendisi sağlar.	Motivasyonu ve iş yürütücülüğü bir yönetici eliyle sağlar.
İşe devamsızlık durumunda ücret seviyesi düşer.	İşe devamsızlık durumunda ücrette bir değişiklik olmaz.
Çalışan bakımından ücret eşitliği mevcuttur.	Sosyal bakımdan ücret eşitliği mevcuttur.
İki ücret sistemi de adil bir ücret dağılımını savunmaktadır.	

Ulusal ve uluslararası hukukta eşit işe eşit ücretten bahsederken ağırlıklı olarak “Eşit Değerdeki İş İçin Eşit Ücret” kavramına yer verilmiştir. Eşit Değerdeki İş İçin Eşit Ücret kavramı, “Eşit İşe Eşit Ücret Sistemi” ile “Performansa Dayalı Ücret Sistemi” arasındaki bağı oluşturmaktadır. Eşit işe eşit ücretten bahsedildiğinde belirli bir yerden sonra doğal olarak performansa dayalı ücret sistemine geçiş yapmak gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse bir kamu kurumu olan okulda hademe olarak çalışan bir personel kendi asli görevini yerine getirdiği gibi asli görevi haricinde küçük işler dediğimiz arızalanan kapı ve pencere tamiri, getir götür işlerinin yapılması, okulun posta işlemlerinin yürütülmesi gibi işleri yaptığını varsaydığımızda bu personelin performans sergilediği anlaşılabilir. Eşit işe eşit ücret uygulaması dolayısıyla diğer hademelerle aynı ücreti almaktadır. Fakat çalışma olarak diğerlerinden daha fazla çalıştığı için adil bir ücret aldığı söylenemeyebilir.

Sadece performansa dayalı ücret sisteminin uygulamada olduğu bir işletmede çalışanların üretim yapmaksızın ücret elde etmesi olanaksızdır. Yani üretmeyene ve çalışmayana ücret yoktur. Bu duruma örnek vermek gerekirse iş yerindeki bir iş kazasından dolayı çalışamaz bir duruma gelen işgören ücret kazanımı sağlayamayacaktır. Buda sosyal bakımdan adil değildir. Performansa dayalı ücret sisteminde herhangi kurumda bir ay boyunca her gün işe gelip giden bir çalışanın ay sonunda hiçbir ücret ödemesi almaksızın çalışmış olma ihtimali bulunmaktadır. Toplumda çalışma çağındaki her yetişkin insanın sosyal ve ailevi sorumlulukları bulunmaktadır. Bu durumda evine ekmek parası götüremeyen bir çalışanın durumu hiçte iç açıcı değildir. Yani sosyal bakımdan performansa dayalı ücret sisteminin uygulanabilirliği zor olduğu kabul edilebilir. Türk kamu kesiminde de benzer durum geçerlidir. Eşit işe eşit ücret uygulayacağım derken performans gösteren personel küstürülebilir, tamamen performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaya çalışılırsa sağlıklı bir sonuç elde edilemeyebilir. Hademe örneğinde olduğu gibi aşağı yukarı bütün kamu kurumlarında joker olarak çalışan personel mevcuttur. Bu personel kurumun eksik kalan işlerini yerine getirir ve kurumun işlevselliği artırır. Bu çalışan için eşit işe eşit ücret verilirse küstürülmesi gibi durum oluşabilecek ve kurumda yapılması gereken diğer işlerin aksamasına neden olabilecektir.

Özet olarak ne performansa dayalı ücret sistemi nede eşit işe eşit ücret sistemi tek başına uygulanmasında sağlıklı bir sonuç elde edilemeyecektir. Bu yüzdendir ki bu

iki ücret sistemi bir birinden bağımsız düşülmemesi gerekir. İkisinin aynı anda kullanılması daha adil bir ücret sistemi oluşmasına imkan sağlayacaktır. Adil bir ücret sistemi demek adil bir gelecek demektir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın başlarında ücret ve ücret sistemlerinde bahsedilerek performansa dayalı ücret sistemleri üzerinde durulmuştur. Performansa dayalı ücret sistemleri birey, grup ve işletme bakımında değerlendirme yapılarak uygulanma durumlarında fayda ve sakıncaları anlatılmaya çalışılmıştır. Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde çalışanların işini benimsemesi ve severek yapması durumunda performansların arttığı çıkarımı yapılabilir. Diğer bir çıkarımda çalışanların verimini artırmak için doğru oluşturulmuş bir performans ölçümünün verimliliğe etkisinin daha fazla olacağıdır. Grup ve işletme performansına dayalı ücret sistemlerinde çalışanlar üzerinde ki “biz” olgusunun hâkim olduğu işletmelerde daha etkili ve verimli olduğu sonucuna varılabilir. Çalışan, takım veya işletmesini ne kadar sahiplenirse üretime katkısı o kadar artmaktadır.

Daha sonra kamu kurumlarında performansa dayalı ücret sistemleri incelenmiştir. Kamu sisteminin çalışma düzeni kanuni ve hukuki gerekçelere dayalı kurulmasından kaynaklı olarak çalışmada mevzuat düzenlemelerine ve kurumlar üzerindeki uygulamaları değerlendirilmiştir. Kamu kurumlarında performansa dayalı ücret uygulamaları genellikle kamu teşekkülü olan işletmelerde rastlanılmıştır. Yapılan değerlendirmede kamu kesiminde performans uygulaması özel kesime göre daha güç olduğu kanısına varılmıştır. Mevzuat incelemelerinde kamu personel sisteminde genel bir performans değerlendirme ve uygulama sistemine rastlanılmıştır. Kurumlar genellikle kendi bünyelerinde düzenlemiş oldukları yönetmelik, usul ve esaslar gibi alt hukuki düzenlemeler yapmışlardır. Kurumlar bu düzenlemeler ile kamuda etkinlik ve verimliliği artırmak için çalışmalar yürütmektedirler, buna önemli bir örneğe Milli Eğitim Bakanlığı'nın “*Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği (Taslak)*” tartışmaya açması olmuştur. Kamu kurumlarımızda personel sisteminden kaynaklı hantal yapı çalışan kamu personelinin daha etkili çalışmasına imkân sağlayarak oluşturulabilir. Kamu kurumlarının hepsi olmasa da bazı kamu kurumlarının performans sistemine geçmesi kamudaki etkinliği artıracaktır. Performans sisteminde daha önceden tespit edilen performans ölçütleri personel maaş ücretlerine yansıtılabilir veya yılsonunda prim ve ikramiye olarak ödemesi gerçekleştirilebilir. Yılsonunda gerçekleştirilmesi daha rasyonel ve uygula bilirliliği daha kolay olacaktır.

Kamu personel sistemini düzenleyen ve işlevselliğini denetleyen mevzuat 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'dur. Kamu çalışanlarının büyük bir çoğunluğu 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun verdiği yetkiyle toplumsal hizmet yürütmektedir. İlgili kanunun yayımlanmasının üzerinden yaklaşık olarak 50 yıl geçmiş olup kamu kesiminde zamanla hizmet arzının usullerinde değişiklikler meydana gelmiştir. Kamu personel düzenini ayarlayan mevcut mevzuatta "eşit işe eşit ücret" ilkesine yer verilmemiştir. Kanun geçen zaman içerisinde işlevselliğini ve uygulanabilirliğini kaybetmiş olup 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun günümüz şartlarında kamunun hantallıktan uzak daha etkin ve verimli bir hizmet anlayışıyla yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Yeni kanunda kamu kesiminde ücret adaletsizliğinin giderilmesi için performansa göre ücret ve eşit işe eşit ücret uygulamasının sentezlenmesi ile birlikte performansa göre ücretlendirmeye yer verilmesi büyük fayda sağlayacaktır. Kanunun kabulünün üzerinden uzun yıllar geçmesi ve zamanla sürekli değişime uğraması nedeniyle günümüz şartlarına yeterince cevap verememektedir. Değişen dünyamızda personel ve istihdam mevzuatlarında sürekli değişiklik meydana gelmesi kamu personelinin tabi olduğu, memur kanununda köklü değişimi zorunlu hale getirmektedir.

Gelişen dünyamızda işgücünün çalışma hayatında etkin bir çalışma yürütmesi için kişisel ve sosyal hakların dengeli ve adil bir dağılıma sahip olması gerekmektedir. Devletler düzenli, refah bir kamu düzenini sağlamak için kendi bünyesindeki vatandaşlarının hizmetine yönelik kurumlar inşa etmektedir. Bu kurumlarının kuruluş amacını yerine getirilmesi için işgücü ihtiyacı bulunmaktadır. Devletlerin aynı ve benzer hizmetler için farklı kurumlara sahip olup bu kurumlarda çalışan personelin yerine getirmiş oldukları hizmetleri veya personel unvanları bir birleri ile benzerlikler göstermektedir. Aynı veya benzer kadroda aynı veya benzer görevi ifa eden personelin sosyal ve mali hakları bakımından eşit olmaları gerekmektedir. Eşitlik kavramı, Anayasamızda yer almış olup bu kapsamda düşündüğümüzde kamuda aynı veya benzer kadroda çalışan personelin sosyal ve mali bakımdan da aynı haklara sahip olması gerekmektedir.

Yapılan çalışmada birçok kamu kurumu ve kadrolarının personel maaş incelemeleri yapılmış olup farklı veriler elde edilmiştir. Çalışmada eşit işe eşit ücret kavramını savunan son düzenlemelerden olması sebebiyle 666 sayılı KHK üzerinde ağırlıklı olarak durulmuş olup, KHK ile kamu çalışma hayatında eşit işe eşit ücret

kavramının önemi biraz daha artmış olup kamu kurumlarında KHK doğrultusunda memur maaş ödemeleri yeniden ele alınmıştır. Düzenlemenin amacı kamu çalışanlarının elde ettikleri net maaş tutarlarının dengelenmesidir. Bu doğrultuda birçok bakanlığın ilave ödemeleri, fazla mesai, üretim teşvik primi gibi üretime dayalı ek ödemelerin düzenlemesi yapılarak diğer personelle ücret dengeleme yoluna gidilmiştir. 666 sayılı KHK'nin özüne bakıldığında eşit işe eşit ücret uygulamasını hayata geçirmektedir. Diğer taraftan performansa dayalı ücret ödemelerinin önünü kesmektedir. Verimli çalışarak fazla iş üreten personel ile verimli çalışmayan eksik iş üreten personelin mali bakımdan hiçbir farkı bulunmamaktadır. Kamuda etkin ve verimli bir çalışma yürütülebilmesi için eşit işe eşit ücret kavramı temel alınarak yapılan ve üretilen işin sayısal verileri doğrultusunda ücret verilmesi daha doğru olacaktır. Yani kamu kurumunda hiçbir iş üretmeyen personel ile iş yükü fazla olan personel arasında mali bakımdan ücret farklılığının bulunması gerekmektedir. *Temel Maaş Esaslı Performansa Dayalı Ücret Sistemi* uygulanması bunun gibi dengesizliklerin giderilmesi bakımından çok daha yerinde olacaktır.

Yapılan incelemelerde devlet kurumlarının içerisinde aynı veya benzer isimde çok fazla unvan bulunmaktadır. Hemen hemen bütün kurumlarda “uzman” kadrosu yer almaktadır. Bu uzman kadro personeli her kurum veya bakanlıkta farklı maaş skalasıyla ücret almaktadır. Bu konuda tam bir keşmekeşlik göze çarpmaktadır. Kamu personel sisteminin baştan aşağı yeniden dizayn edilmesi uygun olacaktır. Bu düzenleme yapılırken kamu personelinin sosyal ve mali hakları da göz önüne alınarak yapılması kamu personel sisteminin geleceği açısından önem arz etmektedir. Kamu personeli maaş ödemesiyle ilgili bir sistem belirtmem gerekirse Temel Maaş Esaslı Performansa Dayalı Ücret Sistemi savunulabilir.

Çözüm önerimiz olan Temel Maaş Esaslı Performansa Dayalı Ücret Sistemi'ni açıklamak gerekirse memur maaşlarının iki aşamalı olarak verilmesi yani asgari tutarda bir maaş belirlenmesi ve tüm personelin performans değerlendirmesi yapılması ile birlikte elde edilen bu performans ölçütleri doğrultusunda temel maaşa ilaveten ek maaş ödemesi gerçekleştirilmesini içermektedir. Diğer bir deyişle karma performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulanmasıdır. Temel Maaş Esaslı Performansa Dayalı Ücret Sistemi genel hatlarıyla aşağıdaki tabloda anlatılmaya çalışılmıştır. Tablo sadece örneklemek için hazırlanmış ve sayısal veriler varsayım üzerine kurulmuş olup gerçek

veriler değildir. Bütün devlet memurlarının bu sistemde sentezlenmesi ile birlikte hem eşit işe eşit ücret uygulanmış olacak hem de performansa dayalı ücretin devlet kurumları bünyesinde bir karşılığı bulunacaktır.

Tablo 30: Temel Maaş Esaslı Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Unvan	Temel Maaş Ücreti (TL)	Performansa Dayalı Ücret (TL)	İş Değerlemesi / Analizi Sonucu Ödenen Ücret (TL)	İş Güçlüğü Ücreti (TL)	Çalışılan Bölge Ücreti (TL)	Net Maaş (TL)
Müdür	2.026,00	1.500,00	1.000,00	700,00	700,00	5.926,00
Müdür Yrd.	2.026,00	1.100,00	800,00	600,00	600,00	5.126,00
Denetmen	2.026,00	1.500,00	1.250,00	900,00	500,00	6.176,00
Uzman	2.026,00	1.400,00	1.250,00	600,00	500,00	5.776,00
Memur	2.026,00	800,00	250,00	250,00	400,00	3.726,00
Doktor	2.026,00	2.000,00	1.500,00	1.000,00	500,00	7.026,00
Şoför	2.026,00	700,00	250,00	250,00	100,00	3.326,00

Sistemin sağlıklı çalışabilmesi için her memur ve çalışan için iyi oluşturulmuş bir performans ölçüm sistemi olması, her iş için iyi yapılmış bir iş analizi veya iş değerlendirme (her üç yılda bir gerekirse yılda bir defa yenilenmesi) yapılması, yapılan işin veya görevin günlük derecesinin ölçülmesi bununla birlikte memurun görev yaptığı bölge şartlarına göre bölge ücreti saptanması sistemin çalışmasına olumlu katkı yapacaktır. Anlatılan sistem sıfırdan dizayn edilerek yeni bir maaş sistemi olarak da oluşturulabilir, hali hazırda kullanılan maaş bordosunda performansa dayalı ücret, iş değerlendirme ve iş güçlüğü ücreti eklenerek de yapılabilir. En doğrusu sıfırdan bir uygulanmasıdır. Memur maaş bordosunda performansa dayalı ücret sekmesinin ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Sistemin hayata geçirebilmesi için kamu personel sisteminin kökten bir değişiklikle yeniden tasarlanması ve genel bir mevzuat düzenleme yapılması gerekmektedir. Bu sistemin uygulanmasında hem birim bazında hem de bireysel bazda performans değerlendirmesi yapılması sistemin çalışabilirliğini artıracaktır. Bu sistem kurumlar veya bireyler arasında rekabeti artıracığı gibi birey performanslarının üst seviyelere çıkmasına imkân sağlayacağı ve kamu kesimin hantal yapısını ortadan kaldıracığı düşünülmektedir. Adil bir gelecek için adil bir ücret sistemi gereklidir.

KAYNAKÇA

- Ada, Burcu;** “**Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi**” Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Akçakaya, Murat;** “**Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar**”, Karadeniz Araştırmaları, Sayı: 32, Ss 171-202, 2012.
- Aktan, Coşkun Can;** “**Haklar ve Özgürlükler Antolojisi**”, Hak İş Sen, Ankara, 2000.
- Aksoy, Müge;** “**Performans Değerleme Ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Akyüz, Ömer Faruk;** “**Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**”, Sistem Yayıncılık, Şubat 2001.
- Albayrak, Süha Oğuz;** “**Türkiye’de Kamu Personel Rejiminde Kopuş ve Kariyer Uzmanlık Sistemi**”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara 2015.
- Altan, Yakup;** “**Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi**”, SDÜ Doktora Tezi, 2005.
- Altaylı, Barış;** “**Orta Ölçekli İşletmelerde Mavi Yaka Personelin Verimliliğini Arttırıcı Faktörler İçinde Ücretin Yeri ve Önemi**”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Arpaç, Erhan;** “**Eczacıbaşı Vitra İnsan Kaynakları Uygulamaları**”, TİSK İşveren Dergisi, Yayın no:58, 2003.
- Arslan, Fatih,** “**Kamuda Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2007.
- Ay, Zeynep,** “**Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2007.
- Aydın, Ahmet Hamdi;** “**Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Temel Sorunlar ve Çağdaş Yaklaşımlar**”, Gazi Kitapevi, 2004.
- Aytekin, Eylem;** “**Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Türkiye’de Uygulamaları**”, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Baday, Merve;** “**Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması**”, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016.
- Bağdelen, Serdar;** “**Performansa Dayalı Ücret Uygulaması ve Sorunları**”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004.
- Barutçugil, İsmet;** “**Performans Yönetimi**”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Bayraktaroğlu, Serkan;** “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2015,

- Bedük, Mehmet Nusret; “İş Hukukunda Eşit İşe Eşit Ücret Hakkı ve Uygulaması”**
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, Konya, 2004.
- Benligiray, Serap; “Ücret Yönetimi”**, İstanbul, Beta Yayınları Yayınları, Yayın No: 1699, 2007.
- Bilbey, Kadir; “Türk Kamu Yönetiminde Performans Sorunu ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı”**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1999.
- Bilgin, Kamil Ufuk; “Kamu Performans Yönetimi”**, TODAİE, 2004.
- Bilgin, Kamil Ufuk; Çetin, Yunus Emre; “Kamu Sektörü Performansa Dayalı Ücretlemede Dijital Etkileşim (PTT Örneği)”**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.22, Ö. S., s.1945-1960, 2017.
- Bilgin, Mehmet Hüseyin; “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”**, Çimento İşveren Dergisi, Cilt:16, Sayı: 1, Ocak 2002.
- Budak, Gönül; Arpacı, S. Çağdaş; Tolay, Ebru, “Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar”**, Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt-Sayı: 10(4) Ss: 15-34, Ekim 2017.
- Budak, Gönül; Aldemir, M. Ceyhan; Ataol, Alpay; “İnsan Kaynakları Yönetimi”**, 5. Baskı, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 2004.
- Celep, Hatice; “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü”**, Mesleki Yeterlilik Tezi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2010.
- Ceylan, Zeynep; “Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme”**, Sayıştay Dergisi, Sayı: 74-75, S.:45-72, 2009.
- Coşkun, Selim; Dulkadiroğlu, Hakan; “Ücret, Performansa Göre Ücret ve Çalışanların Algısı: ABD’de Federal Düzey Örneği”**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C.64, S.73-95, 2009.9
- Çeçen, Anıl; “Adalet Kavramı”**, Gündoğan Yayınları, 2.B, Ankara, 1993.
- Demir, Serdar; “Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri”**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007.
- Demircioğlu, Murat; “Sorularla Yeni İş Yasası”**, İstanbul: İ.T.O Yayınları, 2003.
- Demircioğlu, Murat; Centel, Tankut; “İş Hukuku”**, Beta Yayıncılık, 9.B., 2003.
- Devlet Planlama Teşkilatı(DPT), “Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu”**, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 2000.
- Devlet Planlama Teşkilatı(DPT), Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007 – 2013)**, 2006.
- Doğan, Sevil; “Türk İş Hukukunda Eşitlik İlkesinin Anlamı”** Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, Sayı:9 S.:177-208, 2012.
- Eraslan, Mehmet Tarık; Tozlu, Ahmet; “Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi”**, Sayıştay Dergisi, Sayı: 81 S.:33-6, 2011.

- Erdal, Yüksel, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk İş Hukuku Açısından, Eşit Davranma İlkesi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007.**
- Erdem, Ezgi; “İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.**
- Erdumlu, Güngör; “Kamu Yönetiminde Performans Ölçülmesi” Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1-2, Ankara, 1991.**
- Erkut, Müjgan, “Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.**
- Fettah, Melek; “İş ve Sosyal Güvenlik Hukukunda Kadın İşçilerin Korunması” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-2006.**
- Florişteanu Elena; Florişteanu Ioan Dragoş; “Equal Pay As An Objective of Gender Equality”, Ekonomi Çalışmaları Akademisi, Bükreş, Romanya, De Gruyter, XXI, No:2, ss:300-307, 2015.**
- Gözler, Kemal; “Eşitlik İlkesi”, Ekin Kitabevi Yayınları, S.: 180-189, Bursa, 2000.**
- Gözlü, Sıtkı; “Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayını, No:262, Ankara, 1996.**
- Güney, Salih; “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel yayıncılık, Ankara, 2015.**
- Güran, Mehmet Cahit, “Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü, Türkiye’deki Kamu Üniversiteleri İçin Bir Performans Ölçümü Uygulaması”, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2005.**
- Hackman JR, Morris Charles G., “Group Tasks, Group İnteraction Process, And Group Performance Effectiveness: A Review And Proposed İntegration” In: Berkowitz L, Advances İn Experimental Social Psychology (Vol. 8). New York: Academic Press, 1975.**
- Helvacı, Akif; “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35, Sayı:1-2 S.:155-169, 2002.**
- Heinrich, Carolyn J.; “Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness” Public Administration Review , cilt: 62, No. 6 ss.712-725, November/December 2002.**
- Hendrix, Angela; “Automated Method And System For Establishing And Assuring Service Contract Act Compliance With Health & Welfare Fringe Benefit”, US Patent App, 2014.**
- İlkar, Ekrem; “Kamu Görevlileri Ücret Politikaları: 666 Sayılı KHK ve İptal Talebine İlişkin Anayasa Mahkemesi Kararının Değerlendirilmesi” Maliye Uzmanları Derneği Dergisi, 1. Sayı, Mayıs 2013.**

- Kandemir, Murat; Yardımcıoğlu, Didem; “İş Hukukunda Eşitlik İlkesi”** Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, 4 Sayı: 30-31, 2014.
- Kapani, Münci ; “Kamu Hürriyetleri”,** Yetkin Yayınları, 7. B. Ankara, 1993.
- Kaplan, Emine Tuncay Senyen “Eşit veya Eşit Değerde İş İçin Eşit Ücret İlkesi”,** Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi(BATİDER), Cilt:19, Sayı:3, 1998.
- Kaplan, Emine Tuncay Senyen; Aktaya, Nizamettin; Arıcı, Kadir; “İş Hukuku”,** Gazi Kitapevi, 6. Basım, Ankara, 2013.
- Kaplan, Emine Tuncay Senyen; “İş Hukukunda Eşitlik İlkesi ve Cinsiyet Ayrımcılığı”,** Türkiye Barolar Birliği (TBB) Dergisi, Ss.:225-268, 2017.
- Karatepe, Selma; “Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”,** Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 60/4, S.:118-132, Ankara, 2005.
- Kavuzlu, Funda; “Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi”,** Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, s.54, 2007.
- Kaynak, Tuğray; Adal, Zeki; Ataay, İsmail; “İnsan Kaynakları Yönetimi”,** İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, Yayın No: 7, 2000.
- Kestane, Doğan; “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”,** Maliye Dergisi, Sayı 142, S.:126-144, 2003.
- Koç, Deniz; “OECD Ülkelerinde Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmeye İlişkin Gelişmeler”,** Kalkınmada Anahtar Verimlik Dergisi, Sayı:276, Ss.:28-31 Aralık-2011.
- Kouzmin, Alexander; Loëffler, Elke; Klages, Helmut; Korac-Kakabadse, Nada; “Benchmarking And Performance Measurement In Public Sectors”** The International Journal of Public Sector Management, MCB University Press, Vol: 12 No. 2, pp. 121-144, 1999.
- Köse, Handan; “Cinsiyet Bakımından Ücret Eşitliği (Eşit Değerde İşe Eşit Ücret)”,** İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-1996.
- Küçükyağcı, Arzu; “Karşılaştırmalı Hukukta Sözleşme Özgürlüğünün Sınırlandırılması”,** Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 53 Sayı: 4, S.:101-125, Ankara-2004.
- Lazear, Edward P.; “Performance Pay and Productivity”,** The American Economic Review, Vol. 90, No. 5, ss. 1346-1361, December 2000.
- Lee, Cynthia; Law, Kenneth S.; Bobko, Philip; “The Importance Of Justice Perceptions On Pay Effectiveness: A Two-Year Study Of A Skill-Based Pay Plan”,** Journal of Management , Vol. 25, No. 6, 851–873, 1999.
- Liden, Robert C., Erdoğan, Berrin; Wayne, Sandy J. ve Sparrowe, Raymond T.; “Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance”,** Journal of Organizational Behavior, Sayı:27, SS. 723–746, 2006.

- Mercan, Semra; “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.**
- McDowell, Linda; “Work, Workfare, Work/Life Balance And An Ethic Of Care”, Department of Geography, University College London, Progress in Human Geography 28/2, ss. 145–163, Londra, 2004.**
- Miraboğlu, Muharrem; “Ücret Sistemleri ve Devlet Orman İşletmelerimizde Baltalık Ormanlarının Kesiminde Tatbik Edilmesi Gereken Şekil”, İ. Ü. Orman Fakültesi Dergisi, 1963.**
- Moralıoğlu, Nermin Ezgi; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eşit Davranma İlkesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2014.**
- Okka, Ömer Faruk; “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya-2008.**
- Onaran Yüksel, Melek; “Karşılaştırılmalı Hukuk Işığında Türk İş Hukukunda Kadın Erkek Eşitliği”, İstanbul, Beta Yayınları, 2000.**
- Ono, Akira; Ota, Souichi, Kawaguchi, Daiji; Reiko Kosugi, Morishima, Motohiro; Muroyama, Harumi; Nakakubo, Hiroya; Ogura, Kazuya; Ohtake, Fumio; Sato, Atsushi; Ouchi, Shinya; Ebisuno, Sumiko; “Future of the Performance-based Pay System in Japan Articles”, Japan Labor Review, Cilt 4, Sayı 2, 2007.**
- Öden, Merih; “Türk Anayasa Hukukunda Eşitlik İlkesi”, Ankara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara 1989.**
- Öden, Merih; “Türk Anayasa Hukukunda Eşitlik İlkesi”, Yetkin Yayınları, Ankara, 2003.**
- Öncel, Muallâ; Çağan, Nami; Kumrulu, Ahmet; “Vergi Hukuku”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Cilt: 1, 2. Baskı, Ankara-1985.**
- Özbudun, Ergun; “Türk Anayasa Hukuku”, Yetkin Yayınları, Ankara, 2013.**
- Özer, Hüseyin; “Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”, Sayıştay 135. Kuruluş yıldönümü Yayınları, Ankara-1997.**
- Özer, Mehmet Akif; “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi” Sayıştay Dergisi, sayı: 59 S:3-45, 2005.**
- Özer, Mehmet Akif; “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, Sayıştay Dergisi, S. 73, Nisan-Haziran, s. 3-29, 2009.**
- Özkal Sayan, İpek; Şahan, Yusuf; “Sağlık Bakanlığı’nda Performans Değerlendirme ve Ek Ödeme Sistemi”, Memleket Siyaset Yönetim, C.6, S.16, 2011.**
- Özkal Sayan, İpek; “ Türkiye’de Kamu Personel Sisteminde Sorun Alanları ve Çözüm Önerileri”, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, Cilt 71, No. 3, s. 669-691, 2016.**

- Öztürk, Namık Kemal; “Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum”, Türk İdare Dergisi, sayı:428,Ss: 61-78, 2000.**
- Ritz, Adrian; “Public service motivation and organizational performance in Swiss Federal Government”, International Review of Administrative Sciences, Cilt:75 (1): 53-78, 2009.**
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.**
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, BETA, İstanbul, 2011.**
- Savaş, A. Tuğrul, “360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi”, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2005.**
- Serdar, Aysu; “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXI, Sayı 1, S.:53-61, 2002.**
- Soysal, Mümtaz; “100 Soruda Anayasanın Anlamı”, Gerçek Yayınevi, Ankara, 1987.**
- Sülkü, Seher Nur; “Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Kamu Hastanelerinin Verimliliği Üzerine Etkileri”, Maliye Dergisi, Sayı:160, 2011.**
- Şahin, Levent; “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, Kamu-İş Verenleri Sendikası Yayınları; C:11, S.:129-164, S:2/2010.**
- Tak, Bilçin; Sayılar, Yücel; Kaymaz, Kurtuluş; “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi (DEÜİFD), Cilt 8, Sayı 2, s.233-266, 2007.**
- Tozlu, Ahmet; “Kamu Görevlilerinin Performansa Dayalı Ödül Tercihleri”, Maliye Dergisi, S.:168 S:249-271, 2015.**
- Tuncay, Aziz Can; “İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi”, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1982.**
- Türkçe Sözlük-1, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1988.**
- Ulama, Şevki; “Ücret Sistemleri ve Nevşehir’deki Konaklama İşletmelerinde Özendirici Ücret Sistemlerinin Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2002.**
- Uyargil, Cavide; “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, Yayın No: 214, 2008.**
- Uygun, Serdar Vural; “Kamu İşletmeciliği Perspektifinde Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Kamu Personel Yönetiminde Uygulanabilirliği”, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 13, Ss.:82-101, 2016.**
- Uysal, Şener; “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, Electronic Journal of Vocational Colleges, Ekim/2015.**

- Ünal, Ayşe, “Performansa Dayalı Ücret”,** Ankara : Kamu İş Sendikası Yayınları, 1998.
- Yalçın, Selçuk; “Personel Yönetimi”,** 4. Baskı, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 246, 1991.
- Yavaşı, Mahmut ; “Avrupa Birliğinde Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Engellenmesi”,** Tuhis, Kasım-2002/Şubat 2003.
- Yenihan, Bora; “Bir Sosyal Politika Aracı Olarak Sosyal Güvenlik: Dünya’da ve Türkiye’de Gelişimi Üzerine Bir İnceleme”,** Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 30, ss.:177-196, 2017.
- Yenihan, Bora; Cerev, Gökçe; "Researches On Science And Art In 21 St Century Turkey - Minimum Wage In Republican Period In Turkey: History, Development, Current Issues And Proposed Solutions",** Gece Kitaplığı, ss.; 420-429 Ankara-2017.
- Yılmaz, Abdullah; Ökmen, Mustafa; “Kamu Yönetimi”,** Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.
- Yüzer, Dilara, “İngiliz Hukukunda Performansa Dayalı Ücret Sistemi”,** Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt: 12, Özel S., s.1531-1549, 2010.
- Zeytinoğlu, Emin; “Çalışma Barışına Katkısı Olabilecek Bir Sistem:Esneklik”,** İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 22, S.: 157-175, 2012.

MEVZUAT

- Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, 1949.
- ILO, Uluslararası Çalışma Örgütü 100 sayılı Sözleşme, 1951.
- Engellilerin Haklarına İlişkin Milletlerarası Sözleşme, 2009.
- 1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası
- Anayasa Mahkemesi Kararı 1988/33
- 209 Sayılı Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurumları İle Esenlendirme (Rehabilitasyon) Tesislerine Verilecek Döner Sermaye Hakkında Kanun
- 657 sayılı DMK, “Devlet Memurları Kanunu”
- 969 sayılı Tarım ve Köyişleri Bakanlığının Merkez ve Taşra Kuruluşlarına Döner Sermaye Verilmesi Hakkında Kanun
- 4458 sayılı GK, “Gümrük Kanunu 221. Maddesi”
- 4857 sayılı İK, “İş Kanunu”
- 5502 sayılı SGK, “Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu
- 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 375 Sayılı KHK, “Devlet Memurları ve Diğer Kamu Görevlilerine Memuriyet Taban Aylığı ve Kıdem Aylığı ile Ek Tazminat Ödenmesi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”
- 399 Sayılı KHK, “Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”
- 666 sayılı KHK (Kanun Hükmünde Kararname), Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmüne Kararname, RG: 02.11.2011, 28103.
- Asgari Ücret Yönetmeliği
- Tarım ve Köyişleri Bakanlığından, “Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Döner Sermaye İşletmeleri Uygulama Yönetmeliği”, Resmi Gazete: 28 Aralık 2006 ve 26390 sayılı
- Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Sağlık Bakanlığı “Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı İnsan Kaynakları Yönetmeliği”, 2016.
- Sağlık Bakanlığı, “Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik” 4.02.2013/28559 (Mükerrer)
- Devlet Memurları Kanunu 161 Seri Numaralı Genel Tebliği, 2012.
- 4458 Sayılı GK/Md.221 uyarınca Ödenecek Fazla Çalışma Ücretine İlişkin Usul ve Esaslar
- Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, “Teşvik İkramiyesindeki Usul ve Esaslar” 01.07.2011
- PTT A.Ş. “Performans Yönetim Sistemine İlişkin Usul ve Esaslar”, 2016.
- DPB (Devlet Personel Başkanlığı) Görüşü 2014-812; 657 sayılı Kanunun 37 ve 64 üncü maddelerinde 6111 sayılı Kanun ile yapılan değişiklik sonrası uygulamanın 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye tabi çalışan personel hakkında nasıl yapılacağı hususunda.(27/02/2014-812)

İNTERNET YAYINLARI

- **Acar, Ahmet Cevat; “Ücret Yönetimi: Önemli Ama İhmal Edilen Bir Konu”**, Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi, Sayı: 16, 2010. <http://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/ucret-yonetimi-onemli-ama-ihmal-edilen-bir-konu/>, (05.02.2019)
- **Akalp, Gizem; “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”**, İş Güç Dergisi, 2003, cilt:5 sayı:1 sıra:9 no:33 <https://www.isguc.org/?p=article&id=33&cilt=5&sayi=1&yil=2003> (23.09.2018)
- **Andız, Mushab Bedirhan; “Paradoks Nedir? Paradoks Çeşitleri Nelerdir?”**, Şubat-2018, <https://www.muhandisbeyinler.net/paradoks-nedir-paradoks-cesitleri-nelerdir/>, (06.02.2019)
- **Karakaş, İsa; “Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel Uygulaması Kaldırıldı mı?”**, İnt:19.03.2012, (<http://www.isakarakas.com.tr/kadro-karsiligi-sozlesmeli-personel-uygulamasi-kaldirildi-mi>) (01.01.2019)
- **Özkalp, Sema; “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücret Yönetimi”**, 2014 <http://akademikperspektif.com/2014/08/30/insan-kaynaklari-yonetimi-ve-ucret-yonetimi/>, (04.10.2018)
- **Sevimli, Ahmet; “İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi”**, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3 Sayı:2 Sıra: 3 No:79, 2001. (<http://www.isguc.org/?p=makale&id=79&cilt=3&sayi=2&yil=2001>), (22.09.2018)
- **Taştan, Seçil; “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”**, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 4, Sayı:2, Sıra:15, 2002. <https://www.isguc.org/?p=article&id=52&cilt=4&sayi=2&yil=2002>, (02.10.2018)
- **Ünal, Mehmet; “Performans Yönetim Sistemi Her Derde Deva mı?”**, Kaynak Dergisi, S.12 Sıra 90, 2002. (<http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=12&sira=90>)(04.10.2018)
- **Ünlü, Ahmet; “Eşit olmayan işe eşit ücret, memurlara adaleti sağlayamaz”**, 17.08.2018, <https://www.sgkrehberi.com/haber/171396/esit-olmayan-ise-esit-ucret-memurlara-adaleti-saglayamaz.html>, (01.02.2019)
- **Maliye Bakanlığı'nda Unvanları Değişen Kariyer Meslek Personelinin Özlük Hakları**, <http://mevzuattakip.com.tr/haber/maliye-bakanligi-nda-unvanlari-degis-en-kariyer-meslek-personelinin-ozluk-haklari>, (18.09.2018).
- **Maliye, 666 ile neyi amaçladı?** <https://www.memurlar.net/haber/469869/maliye-666-ile-neyi-amacladi.html>, (04.10.2018).
- **Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi**, https://www.unicef.org/turkey/cedaw/_gi18.html, (29.09.2018).
- <https://www.memurlar.net/maas/>, (20.09.2018).

- Kariyer uzman kadrolarına atandıklarında uzman yardımcılarının maaşı ne kadar artıyor? <https://memurunyeri.com/memur/ucret/17171-kariyer-uzman-kadrolarina-atandiklarinda-uzman-yardimcilarinin-maasi-ne-kadar-artiyor.html>, (20.06.2018).
 - MEB, Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağını, görüşe açtı, (2018), <https://www.memurlar.net/haber/730414/meb-ogretmen-performans-degerlendirme-yonetmelik-taslagini-goruse-acti.html>, (26.10.2018).
-



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel bilgiler:

Adı Soyadı : Ünal DEMİR
Doğum Yeri ve Yılı : Merkez/Isparta -1984
Medeni Durum : Evli

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi : Erciyes Üniversitesi/İİBF/İşletme Bölümü

Yabancı Dil ve Düzeyi:

1. İngilizce - Orta

İş Denevimi:

1. Şok Marketler Ticaret A.Ş. (Kasiyer)
2. Metro Mühendislik Ltd. Şti. (Muhasebe)
3. Ticaret Bakanlığı- Isparta Gümrük Müdürlüğü (Gümrük Muhafaza Memuru)