

KİT'LERİN PERSONEL SORUNLARI VE KİT'LER İÇİN ÖNGÖRÜLEN İŞ VE BAŞARI DEĞERLEMESİ ÜZERİNE DÜŞÜNCELER (*)

Arş. Gör. H. Fehmi ATASAĞUN (**)

Arş. Gör. Bahtışen KAVAK (***)

Bu çalışmanın amacı, 233 ve 308 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameler doğrultusunda Kamu İktisadi Teşebbüslerinde uygulanması düşünülen ve uygulanan Sözleşmeli Personele uygulanacak olan iş değerlemesi ve başarı değerlemesi yöntemlerini genel olarak tanıtmak ve değerlendirmektir. Bu amaçla öncelikle KİT'lerde uygulanmakta olan personel rejimi ve KİT'lerin genel sorunları ile birlikte personele ve yönetime ilişkin sorunları ve çözüm yolları üzerinde durulacak, daha sonra kuramsal olarak iş ve başarı değerlendirme yöntemleri incelenerek, bu yöntemleri kritize etmemize yardımcı olacak kriterler geliştirilecektir. KİT'lerde uygulanması gereken yöntemler tanıtıldıktan sonra, geliştirilen kriterlerin ışığında uygulanan yöntem değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

GİRİŞ

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren Türk Ekonomisinin karşı karşıya bulunduğu sermaye ve bilgi kıtlığının meydana getirdiği darboğazları aşmak ihtiyacı, devletin iktisadi hayata müdahalesini gerektirmiştir. 1924 yılında Atatürk'ün başlattığı kalkınma ve sanayileşme stratejilerinde devletin iktisadi kalkınmada kendisine düşen görevi yüklenmesi tezine ağırlık verilmeye başlanmıştır(1). İktisadi hayatın önemli sektörlerinde devletin işletmeler meydana getirerek kalkınmaya ve sanayileşmeye öncülük yapması 1930'lu yıllardan sonra yaygınlaşmıştır. 1935 yılından sonra, önemli gelişmeler kaydeden Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler) ülkenin kalkınmasında mal ve hizmet üretimini bakımından iktisadi hayatta fonksiyonlarını yerine getirmekle kalmayarak özel sektöre vasıflı işgücü ve hammadde temin etmişlerdir.

(*) Bu çalışma 399 sayılı KHK yürürlüğe konulmadan önce hazırlanmıştır.

(**) Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Araştırma Görevlisi

(***) Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

(1) Kamil Turan, "233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye Göre İstihdam Şekilleri ve Sosyal Güvenlik Uygulamaları", **ORHİM-Görüşler Serisi 1986** içinde. Yayına Hazırlayan : Tancir Karahasanoğlu, İstanbul 1986 s.127.

Yüksek gümrük duvarları arkasına sığınan KİT'ler, düşük verimle çalışan, parasal temelleri güçsüz, rekabete gelemeyen ve daha nice yönetim sorunlarını üreten ve kaynak yiyen kuruluşlar haline gelmişlerdir. 1950'lerdeki anti-edevletçi akıma rağmen sayıları artan ve girişim alanları genişleyen KİT'lerin sorunları, sorumsuz bir parasal uygulama ve iç politikada birer araç olarak kullanılmaları sonucu giderek yoğunlaşmış ve 1960'lardaki reform ve 1970'lerde bu kuruluşlara yeni yön arama çalışmalarına neden olmuştur.(2)

KİT'LERİN SORUNLARI

Giderek büyüyen (irileşen), ekonominin vazgeçilmez bir ögesi haline gelen KİT'lerin, büyüme ve gelişme seyri içinde finansman, yönetim, personel, teknoloji, işletme sermayesi gibi teknik ve taktik sorunları artarken, bugün KİT'lere yön arama çabaları daha değişik mecralara yönelmiştir.

Son yıllarda liberal, anti-devletçi ekonomik politikaların yaygınlaşmasıyla birlikte, KİT'lerin özelleştirilmesi sorunu Türkiye'de de gündeme gelmiş ve uygulanmaya başlanmıştır.

İktisadi hayatın en önemli yapı taşlarından biri olan bu kuruluşların, ekonomik hayatta, etkililik, verimlilik, karlılık gibi dinamik kavramlarla ifade edilen bir fonksiyon icra edebilmeleri için özellikle 1950'li yıllardan sonra "reorganizasyon", "reform", "rehabilitasyon" çalışmalarına tabi tutulduğu görülmüştür. Bu amaçla oluşturulan komisyonlar ve çalışma gruplarına hazırlattırılan raporlar "iyileştirme" konusunda zengin bir birikimin ortaya çıkmasına neden olmuştur.(3) Bu konu aynı dönemde araştırmacı ve akademisyenlerin de yoğun ilgisine mazhar olmuş, konuyla ilgili sempozyum ve seminerler düzenlenmiştir.(4)

(2) Korel Göymen, "KİT'lerin Türk Ekonomisindeki Yeri", **KİT'lerin Yönetim Sorunları**, MPM Yay.:206.1976 Ankara. s.13

(3) KİT'lerin yeniden düzenlenmesi çalışmalarının genel bir özeti için bkz. Suat Aray, "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Kuruluş Gelişim ve Düzenlenmesi Çabaları", **Verimlilik Açısından Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yeniden Düzenlenmesi ve Geliştirilmesi Semineri**, MPM Yay:119, Ankara:1973. s.11 v.d.

Selahattin Özmen, "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Verimlilik Açısından Genel Yapılarının Düzenlenmesi", *Ibid* s.265.

Dündar Sağlam, "Türkiye'de KİT Reform Çalışmalarının Değerlendirilmesi," 2.Türkiye İktisat Kongresi "Kalkınma Politikası" Komisyonuna Sunulan Tebliğ. DPT Yay. no:1783, s.135-148.

Abdülhalik Gürcan, "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Sorunları ve Yeniden Düzenlenmesi", *Ibid.*, s.115-134.

(4) Örnek olarak bkz. **KİT'lerin Yönetim Sorunları**, MPM Yay: 206, Ankara 1976. MPM: **Verimlilik Açısından Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yeniden Düzenlenmesi ve Geliştirilmesi Semineri**, MPM Yay: 119, Ankara 1973.

ücretlerin verimlilik artışının üstünde artmasına, verimle ücret arasındaki ilişkinin ortadan kalkmasına, işçilere farklı sosyal olanaklar sağlanmasına yol açmaktadır.

KİT'lerin problemleriyle ilgili çalışmalarda da tesbit edildiği gibi bu problemlerin önemli bir bölümü yönetim ve organizasyonla ilgiliyken, bir kısmı doğrudan personel rejimi ve mevzuatı ile ilgilidir. Personel rejimi ve mevzuatı konusundaki problemlerin; görev ve yetki dağılımları, işgücü planlaması, işe almada objektif ölçütlerin kullanılmaması, ücretlerin piyasa ücretlerinden düşük olması, uygulanan sınıflandırma sisteminin KİT'lerin yapısına uygun olmaması ve sınıflararasında dengesizlikler olması, tezkiyelerin amaçlara uygun olmaması ve personeli motive edebilecek verime dayalı bir ücret ödüllendirme sisteminin uygulanmaması noktalarında toplandığı görülür (6).

Aslında bu problemler sadece KİT'lerde uygulanan personel rejiminin problemleri değil, Kamu kesimi, mahalli idareler ve KİT'lerin büyük bir bölümünde uygulanan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)nun problemleridir. Diğer bir deyişle, 657 sayılı DMK'nun bütün kamu kesiminde olduğu gibi, yapılan iş, uygulanan teknoloji, istahdam edilen personel ve örgüt yapısı gibi birbirinden çok farklı nitelik ve özelliklere sahip KİT'lere uygulanmasından kaynaklanmaktadır. 657 sayılı DMK'na yöneltilecek eleştiriler genel hatlarıyla şunlardır:(7) Türk Personel Rejiminin en büyük özelliği (sorunu), rejimin kanunlarla düzenlenmesi, şekilcilik ve kuralcılığın rejime hakim olması ve en küçük ayrıntının dahi yasalarla düzenlenmesidir(8):

Kanunun çok büyük bir alanı (kamu, mahalli idareler ve KİT'ler) tek başına düzenlemesi, bu alanların hiçbirini memnun etmemiştir. Aslında etmesini beklemekte aşırı bir iyimserliktir. Tutum'un belirttiği gibi, "Tüm kamu görevlilerini ilgilendiren ortak hükümlerin tek bir yasada toplanması olanaklıdır ama, tüm personel kategorilerini her yönden ayrı rejime tabi tutmak ve bunlara ilişkin esasları aynı kanunla düzenlemek olanak dışıdır."

(9) Bazı KİT'lerin aynı kapsam içinde değerlendirilmesi, onların

(6) DPT: KİT'lerde Yönetimi Geliştirme ve İşletmeleri İyileştirme Alt Komisyonu Raporu, (1977). s.9. Selahattin Özmen; "KİT'lerin Mikro Düzeyde Sorunları ve Çözümleri", 2.Türkiye İksisat Kongresi c.1 (1981) s.170. Dicle, op.cit. s.220.

(7) Genel bilgi için bkz. Cahit Tutum: "Devlet Memurları Kanununun Genel Bir Eleştirisi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.3 Sayı:4 (Aralık.1974) s. 52 v.d. Kanunda yapılması gereken değişiklik önerileri için bkz. Cahit Tutum: "Türk Personel Sisteminin Sorunlarına Genel Bir Yaklaşım", **Amme İdaresi Dergisi**, C.13, Sayı:3 (Eylül 1980) s. 95 v.d. Doğan Canman: Türkiye'de Kamu Personel Rejiminde İyileştirme Çalışmaları ve Son Gelişmeler", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 378 (Mart 1988). s.137 v.d.

(8) Tutum "Devlet Memurları Kanunu'nun...." op.cit. s.52.

(9) Tutum, Ibid. s.53.

yetenekli eleman temini konusunda özel sektörle rekabet edemez hale gelmesine neden olmuştur.

DMK'nu sınıflandırmayla ilgili bazı noktalardan da eleştirilmektedir. Tesis edilen sınıfların hangi ölçüte dayanarak yapıldığı belli olmadığı gibi, oluşturulan dokuz sınıfın ihtiyaca uygun olduğunu söylemekte mümkündür. Özellikle Genel İdare Hizmetler sınıfının kapsamının genişliği birbiriyle ilgisiz pek çok mesleğin bu kapsama girmesine neden olmuştur. Yaptıkları iş nitelik olarak teknik bir özelliğe sahip olan bir kısım eleman, mezun oldukları okul teknik kabul edilmediği için bu statü içinde çalışmaya zorlanmakta ve ödenilen ücretin tatmin edici olmamasından dolayı eleman temininde güçlük çekilmektedir. Hizmet esasının dikkate alınmadığı sınıflandırma sisteminde, sınıflararasında ödenen ücretler açısından büyük dengesizlikler bulunmaktadır.

Burada sayılan ve diğer dengesizlikler dikkate alındığında Kamu Personel Rejiminin bir reform ihtiyacı olduğu söylenebilir (KİT'lerde uygulanan sözleşmeli personel uygulaması dikkate alınarak). Bu, özellikle KİT'ler açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Genel olarak değerlendirecek olursak, Kamu Personel Rejiminde bazı önemli değişiklik ve düzenlemelerin yapılması gerekir.(10)

1.Bütün kamu, kurum ve kuruluşlarını tek bir yasayla düzenlemek yerine yapılan işe, koşullara, teknoloji ve üretim yapısına uygun, verimliliği esas alan esnek bir rejim getirilmesi.

2.Personel konusunda yapılacak değişikliklerin örgüt düzenlemeleriyle ve ünvan standardizasyonuna gidilerek yapılması.

3.İş analizi, norm kadro çalışmalarına dayalı olarak yapılan iş değerlemesi sonuçlarına göre bir ücret sistemi oluşturulması,

4.Personel sistemiyle bütünleşen, işlevsel bir başarı değerlendirme yönteminin geliştirilmesi.

Bu tür çalışmaların bütün kamu kurum ve kuruluşlarında yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte KİT'lerin ayrı bir statü ve konumda değerlendirilmesi kârlılık ve verimlilik ilkeleri açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Herne kadar KİT personelinin diğer Kamu personeline benzer sorunları varsa da KİT'ler ayrı bir konumda değerlendirilmelidir.

IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlık çalışmaları çerçevesinde, Tüzük gereği oluşturulan "Kamu İktisadi

(10) Tutum: "Türk Personel Sisteminin...." **op.cit.** s.102 v.d., Canman: **op.cit.** s.153

Teşebbüslerinde Yönetimi Geliştirme ve İşletmeleri İyileştirme Özel İhtisas Komisyonu" tarafından hazırlanan raporda, iş değerlemesi, norm kadro, eleman kaybını önleyecek ücret politikası üzerinde durularak, KİT' personeliyle ilgili sorunların çözümüne ilişkin olarak şu teklifler getirilmiştir(11).

1. 440 Sayılı Kanun'un geçici 7 ve 657 sayılı Kanun'un değişik ek geçici 9. maddesinde öngörülen özel personel rejimlerini düzenleyecek yasalar bir an önce çıkarılmalıdır.

2. KİT personeli özel hukuk hükümlerine tabi tutulmalı, yetkili karar organlarının düzenleyecekleri statü hükümlerine göre hizmet akti ile çalışmaları sağlanmalıdır.

3. İşe bağlılığı, kârlılık ve verimliliği teşvik edici rasyonel prim, ikramiye ve temettü sistemleri getirilmelidir.

4. Teşebbüslere, özelliklerine göre, mevsimlik ve geçici işlerde sözleşmeli personel çalıştırma olanağı tanınmalıdır.

5. Toplu sözleşme zamları seyyanen ve kıdeme göre verilmeyip, eşit işe eşit ücret ilkesine dayanan ve iş değerlemesi sonuçları esas alınarak belirlenen iş sınıflarına göre yapılmalıdır.

Sonuç olarak, KİT'lerde çalışan personelle ilgili sorunları esas olarak; KİT personelinin statüsü, personele ödenecek ücretlerin piyasadaki rakip işletmelerle rekabet edecek düzeyde olması imkanının sağlanması, ücretlerin iş değerlemesi esasına göre belirlenmesi, ödenecek ücretle yapılan işin verimliliği arasında bir ilişkinin kurulması ve bu çalışmaların reorganizasyon, norm kadro, ünvan standardizasyonu çalışmalarıyla birlikte yapılması noktalarında özetlemek mümkündür.

Bu ve benzeri sorunlara çözüm arayışları zaman içinde uygulamaya konulmamış değişik önerilerle hep yapılagelmiştir. Fakat konuyu kökünden halledecek, genel kabul görmüş bir KİT personel sistemi henüz olgunlaştırılamamıştır. KİT'lerin verimli ve kârlı çalışmasını ilke olarak kabul eden bugünkü yönetim, henüz açıklığa kavuşturulamamış olsa da, KİT'lerde özel hizmet akdiyle çalışan sözleşmeli personel istihdamına yönelik oldukça önemli girişimlerde bulunmuş ve uygulamaya koymuştur. KİT'ler hakkında 233 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname (KHK) ve bu Kararname'nin bazı maddelerini değiştiren, bazı maddeler ekleyen 308 sayılı KHK yürürlüğe konan sözleşmeli personelle ilgili uygulama, Anayasa'ya aykırı bulunarak Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir. Yukarıda sözü edilen Kararnameyle, KİT personeliyle ilgili sistemin düzenlenmesi görevi Yüksek Planlama Kuruluna devredilmiş ve YPK, KİT personel sisteminde reform niteliğinde bir iş değerlemesi ve başarı değerlemesi yöntemini

(11) DPT: KİT'lerde Yönetimi Geliştirme ve İşletmeleri İyileştirme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 1977 s.127.

KİT'ler için öngörmüştür. Başarı değerlemesiyle ilgili ayrıntılı bir karar yayınlayan YPK, iş değerlemesi konusunda bazı ilkelerle yetinmiş, uygulamaya ilişkin yöntem daha sonra Devlet Personel Dairesi Başkanlığı tarafından geliştirilmiştir.

Bu çalışmada, KİT'lerde istihdamı düşünülen sözleşmeli personelin hukuki statüsü üzerinde durulmayacaktır. Yüksek Planlama Kurulu'nun 88/40 sayılı Kararı'nda öngörülen başarı değerlemesi ve iş değerlemesi bu çalışmanın kapsamını belirlemektedir. İş değerlemesi ve başarı değerlendirme ile ilgili teorik kriterlere ve sözkonusu uygulamanın değerlendirilmesine geçmeden önce, sözleşmeli personel istihdamı üzerinde durmak gerekir.

SÖZLEŞMELİ PERSONEL İSTAHDAMINA İLİŞKİN BİRKAÇ SÖZ

18 Ocak 1988 Tarih'li Resmi Gazete'de yayınlanan 233 Sayılı KHK'nin bazı maddelerini değiştiren ve bazı maddeler ekleyen 308 Sayılı KHK'nin 2.maddesi ile,

a. İşin gerektirdiği nitelikleri haiz elemanların işe alınması ve işin gereğine uygun olarak yetiştirilmesi,

b. Verimlilik ve kârlılık ilkelerine bağlı olarak maliyet bilinci içinde çalıştırılması,

c. Çalıştığı kurumda göreve devamını özendirecek bir özlük hakları sisteminin gerçekleştirilmesi,

d. Yaratıcılığı, girişimciliği, başarı ve çabasının maddi ve manevi olarak değerlendirilmesinin teşviki ilkelerini gözönüne alan bir personel rejimi öngörülmektedir.

Aynı KHK'nin 3. maddesi teşebbüslerde ve bağlı ortaklıklarda hizmetlerin sözleşmeli personel ve işçiler eliyle yürütülmesini öngörmektedir. Aynı kararnameye göre, sözleşmeli personel; "bir hizmet sözleşmesiyle çalışan ve işçi statüsünde olmayan personeldir."

Kararname'den de anlaşılacağı gibi, teşebbüslerde ve bağlı ortaklıklarda hizmetlerin sözleşmeli personel ve işçi dışında herhangi bir personel ile yürütülmesi söz konusu değildir.

Ancak Anayasa mahkemesi KİT'lerle ilgili 308 sayılı KHK ile değişik 233 Sayılı KHK'nin sözleşmeli personele ilişkin bazı hükümlerini Anayasa'ya aykırı görerek iptal etmiştir. 25 Temmuz 1989 Tarih ve 20232 Sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Anayasa Mahkemesi'nin gerekçeli kararında; sözleşmeli personelin statüsünün (aylık, ödenek, nitelik, atama, görev, yetki, hak, yükümlülük ve türlü özlük işleri) memurlarinkine benzer bir yasayla düzenlenerek, statüye giriş, statüden çıkarılış, statüde kalındığı sürece uygulanacak mali ve sosyal haklar, özlük hakları, genel idare esaslarına göre çalışan, çalışmayan personel ayrımı gibi

konuların tek tek yasada belirtilmesi gereği anlaşılmaktadır. Eğer bu değişiklikler bir yasayla düzenlenirse, sözleşmeli personel uygulaması yine mümkün olabilecektir.

Sözüedilen Kararnameler yayınlandıktan sonra, basında konuyla ilgili, çoğunluğu aleyhte olmak üzere bir çok yazı, makale, inceleme ve fıkra yayınlanmıştır. (Bkz. Kaynakça). Çoğunluğu, sözleşmeli personel istihdamının hukuki statüsünü tartışan bu yazılarda, az da olsa bu statünün başarısı veya gereği üzerinde durulmuştur. Böyle bir statünün çok geniş bir kesime uygulanması personel yönetimi açısından oldukça önemlidir. Her yıl sözleşmenin yenilenip yenilenmeme ihtimalinin yaratacağı stress, gerekli gereksiz bütün KİT Personelinin sözleşmeli statüye tabi tutulması, kimi yöneticilerin subjektif davranabilme eğilimleri, bütün KİT'lerde çalışan personelin rekabet ortamında çalışmaya hazırlıklı olmaması, ayrıca KİT kadrolarındaki şişkinlik kamuoyunda ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu olumsuzluklarına rağmen, çalışkan, gayretli ve yetenekli kimi KİT personeli bu uygulamadan çok şey beklemekte, "suyu taşıyanla, testi kırır"ın bundan böyle aynı kefeye konmayacağına inandığı gözlenmektedir. Konuyla ilgili bir takım kısıtlı gözlem yapılmış olmasına rağmen, bir iki yıllık uygulamanın başarısı veya başarısızlığı konusunda birşeyler söylemek veya ileriye yönelik kehanetlerde bulunmak zordur. Uygulama, büyük ölçüde yöneticilere insiyatif sağladığı için, olumlu/olumsuz değerlendirilebileceğinden bazı özel gözlem ve durumları genelleştirmek için vakit henüz erkendir.

GENEL OLARAK BAŞARI DEĞERLEME VE İŞ DEĞERLEMESİ

Bu çalışmanın amacı KİT'lerde çalışan memurlara (daha doğru bir deyişle işçi olmayanlara) uygulanması önerilen başarı ve iş değerlendirme sisteminin değerlendirilmesi olduğundan, başarı değerlendirme ve iş değerlendirme sistem ve teknikleri ayrıntılı olarak incelenmek yerine, önce başarı değerlendirme, daha sonra iş değerlendirme anahatlarıyla özetlenecek, özellikle uygulanacak sistemi değerlendirmeye imkan sağlayacak kriterler geliştirilmeye çalışılacaktır.(12)

(12) Başarı değerlendirme konusundaki geniş bilgi için bkz. Ülke Dicle: "Başarı Değerlemede Çağdaş Gelişmeler", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 17 (Güz.1977), s.37-60. Ampirik iki çalışma için bkz.Süleyman Türkel: "Bazı Türk Bankalarında Personel Başarı Değerlemesi ve Sorunları", **H.Ü.İdari Bilimler Dergisi**, c.1, sayı 3. (Haziran 1980) s.88-109. Hikmet Timur: "Personel Başarı Değerlemesi ve Türk Adli Yargı Örneği", **Amme İdaresi Dergisi**, c.16, Sayı:3 (Eylül 1983) den ayrı baskı. Ayrıca, KİT başarı değerlendirme sisteminin geniş bir değerlendirilmesi için bkz. Ali Erkan Eke: "Başarı Değerleme ve KİT'ler için Öngörülen Yöntem", Endüstri Mühendisliği'88 Ulusal Kongresine sunulan tebliğ.

BAŞARI DEĞERLEME

Personel başarı değerlemesi; personelin kişilik, işdeki başarı ve gelişme potansiyeli açısından bilimsel ve sistematik olarak izlenmesi ve sonuçlarının olabildiğince somut ve objektif göstergelerle belirlenmesi çalışmalarının tümünü kapsar. Türkçe literatürde bu kavram karşılığı olarak, sicil verme, tezkiye, performans değerlemesi, işgören değerlemesi, liyakat değerlemesi gibi kavramlar kullanılmaktadır.

Başarı, başarıyı etkileyen faktörler ve personelin başarısının değerlendirilmesi konusunda oldukça zengin bir literatür olmuştur. Konuyla ilgilenen yazarlar, başarı değerlemenin hem personel, hem de örgüt için yararları konusunda fikirbirliği içindedirler. Literatür incelendiği zaman, biri sonra gelenin daha önce uygulananın ortaya çıkardığı sorunları ortadan kaldırmak için geliştirilmiş çeşitli yönetim ve organizasyon anlayışlarını yansıtan pekçok yöntem olduğu görülür. Bu değerlendirme yöntemlerinin bir bölümü tek başına uygulanma imkanına sahipken, bazılarının birkaç yöntemle birlikte çeşitli değerlendirme sorunlarını ortadan kaldırmak için uygulandığı görülmektedir.

Ençok bilinen ve uygulanma imkanına sahip olan yöntemleri iki başlık altında toplamak mümkündür: Geleneksel Başarı Değerleme Yöntemleri, Çağdaş Değerleme Yöntemleri (13). Genel kabul gören geleneksel başarı değerlendirme yöntemleri; grafik dereceleme yöntemi, karşılaştırma yöntemleri, zorunlu dağıtım, uygun cümle seçimi, zorunlu seçim, ilginç olay, yerinde inceleme ve gözlem, grup değerlendirme yöntemi, serbest anlatım ve astların amirlerini değerlendirmesidir.

Çağdaş değerlendirme yöntemleri başlığı altında ençok bilinen ve uygulanan yöntem, bir yönetim anlayışının uzantısı olan amaçlara göre değerlemedir. İş planlaması ve değerlendirme ile başarı değerlendirilmesinde geliştirici yaklaşım (14) özellikle yöneticilerin başarılarının değerlendirilmesinde kullanılan iki çağdaş başarı değerlendirme yaklaşımıdır.

Bir örgütte çalışan insanların başarısını değerlemek amacıyla bir yöntem geliştirirken dikkate alınması gereken; neyin değerlendirileceği, değerlendirme zamanı, değerlemeyi yapacak kişi/kişilerin kim olacağı, değerlemenin açık mı, gizli mi olacağı gibi bazı sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlara çözüm ararken, geleneksel ve çağdaş tekniklerin, geçmişin tecrübe ve bilgi birikimiyle birleştirilerek uygulanacak yöntemin olgunlaştırılmasını gerektirmektedir.(15) Başarının değerlendirilmesinde önemli olan,

(13) Karşılaştırınız.Eke, *Ibid.*,s.6 v.d., Türkel, *Op.cit.* , s.94 v.d. Dicle, *op.cit.*,s.45 v.d.

(14) Eke, *op.cit*

(15) Sorunların tartışması için örnek olarak bkz. Eke, *Ibid.*, s.3

uygulanacak yöntemin geleneksel ve çağdaş olmasından daha çok, örgüt yapısına, personel rejimine, örgütte kullanılan teknolojiye ve sosyo-kültürel faktörlere uygun olmasıdır. Bir başarı değerlendirme sistemini değerlendirirken kullanılacak kriterlere ulaşmanın en uygun yollarından biri geleneksel yöntemlerin özelliklerini ve bu yöntemlere yöneltilen eleştirileri tesbit etmektir. Burada tesbit edilen kritik noktalar, KİT başarı değerlendirme sistemini değerlendirmede temel hareket noktaları olacaktır. Gerek kamu ve gerekse özel kurum ve kuruluşlarda geniş uygulama alanı bulan geleneksel yöntemlerin temel özellikleri veya bu yöntemlere yöneltilen temel eleştiriler şunlardır:

1. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde kullanılan faktörler çalışanların performanslarını ölçmekten daha çok kişiliğini ölçmeye yönelik, bilimsel açıdan inceleme konusu edilmemiş faktörlerdir.

2. Geleneksel yöntemlere göre, çalışan personeli değerlemek, hiyerarşik düzen içindeki ilk üst amirin en doğal hakkıdır. Aynı zamanda, bu amirlerin bu yetkilerini objektif olarak kullanacakları varsayılır.

3. Formların tasarım biçimlerinin yeterince uygun olarak geliştirilmemesi, değerlemeyi yapanın kişisel özelliklerinin değerlemeye yansımaya neden olmaktadır.

4. Yılda bir kez uygulanan geleneksel yöntemler çalışanların geçmiş dönemlerini değerlemeye esas alıp, gelecekte de böyle davranacaklarını varsayarlar.

5. Gizlilik, geleneksel yöntemlerin en temel özelliğidir. Değerleme sonuçları üst makamlara iletilirken, personelden özenle gizlenmekte, çoğu zaman işine son verilen veya başarısız olan personel, neden başarısız olduğunu hiçbir zaman öğrenememekte ve hatalarını düzeltme şansına sahip olamamaktadır.

6. Geleneksel yöntemlerden bazılarında yöneltilen eleştirilerden biri de, yöntemlerin; yöneticilerin bütün çalışanları ya "benden bulmasın" düşüncesiyle olumsuz değerlememesi veya "ileride bana rakip olabilir" düşüncesiyle çok olumlu değerlemek yerine orta yolu seçmelerine neden olacak formda olmasıdır.

7. Çoğu zaman geleneksel yöntemler değerlemeyi yapan yöneticinin en son olayların etkisinde kalmasını önleyebilecek biçimde geliştirilmemiştir.

8. Yöneticilerin ve memurların genellikle aynı formlar ve aynı faktörlerle değerlendirilmesi ya yöneticilerin veya memurların veya her iki grubun gerçek anlamda değerlendirilememesine neden olmaktadır.

Bu eleştirel noktaları gözönüne alarak günümüzde uygulanabilecek bir değerlendirme yönteminde bulunması gereken özellikleri veya bir başarı değerlendirme sistemi oluştururken dikkat edilmesi

gereken noktaları belirlemek mümkün olabilecektir. Bu noktalar aynı zamanda KİT değerlendirme sisteminin değerlendirilmesinde gözönüne alınacak, sistemin kritize edilmesine yarayacak noktalardır.

GÜNÜMÜZDE UYGULANABİLECEK BİR DEĞERLEME YÖNTEMINİN ÖZELLİKLERİ

1. Kıdem yerine liyakat:

Günümüzde uygulanacak başarı değerlendirme yöntemleri, personelin değerlemesinde kıdem yerine liyakatı gözönüne almalıdır. Nitekim, kıdem sisteminin doğurduğu sorunlara aranan çözümler liyakatın öne çıkmasına neden olmuştur.

2. Gizlilik yerine açıklık :

Kıdem yerine liyakat kavramının öncelik kazanmasını önplanda tutan çağdaş başarı değerlendirme yaklaşımında benimsenen ilke açıklık olmuştur. Açıklık ilkesi, değerlemenin bir cezalandırma aracı olarak değil, bir "kişisel gelişme ve eğitim" aracı olarak kullanılmasını imkanlarını arttırmaktadır. Başarı değerlendirme sonuçları ayrıca, personelin kendilerini yetiştirmeleri ve çalışma şevklerini arttırmaları amacıyla kullanılabilir etkin bir araçtır.

3. Kişisel özellikler yerine işte gösterilen performans :

Başarı değerlendirilmesinde, personelin kişisel nitelik ve işteki tutumu yerine işle ilgili potansiyeli ve performansının değerlendirilmesi temel ilkedir.

4. Bir tek yöntem yerine çoklu yöntem :

Günümüzde değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında bir tek yöntem yerine, birden fazla yöntemin birlikte kullanıldığı görülmektedir. Böylece hem çapraz kontrol imkanı elde edilirken, hem de klasik yöntemlerden kaynaklanan bazı sorunlar çözümlenebilmektedir.

5. Bugünkü değerlendirme yaklaşımı prensip olarak sadece teorik çalışmalara dayanan bir yöntem yerine ampirik çalışmalarla desteklenen yöntemlerin uygulanmasını hedeflemelidir. Böyle bir prensip, her örgütün yapısına ve personel sistemine uygun bir yöntemin elde edilmesi imkanını sağlar.

6. Objektif olarak tanımlanamayan faktörler yerine, iş analizlerine dayalı başarı kriterlerinin değerlemeye konu olması, çağdaş yaklaşımın bir diğer önemli özelliğidir.

7. Çağdaş başarı değerlendirme yöntemlerinin bir diğer karakteristiği de, değerlemeyi yapanın insiyatifine bırakılmış bir form yerine, çoğu zaman işi yapanların da katılımıyla belirlenmiş,

hedeflere ne derece ulaşıldığını tesbit edebilen bir yaklaşım olmasıdır.

8. Personelin başarısını değerleyen amirlerin orta bir yol izleyerek bütün çalışanları orta derecede başarılı değerlemelerine neden olan bir yaklaşım yerine kişiler arasındaki farkları ortaya koyabilecek bir esas bugünkü değerlendirme yöntemlerinin bir diğer özelliğidir.

9. Sadece en son olayların etkisi altında kalınarak yapılan bir değerlendirme yerine, tüm bir dönemi dikkate alabilecek yöntem, klasik yöntemlerin önemli sorunlarından birini çözecektir.

10. Değerleme sonuçlarının rafta kalması yerine idari kararlarda etkin olarak kullanılmasını sağlayacak personel sistemiyle bütünleştirilmiş bir yöntem, uygulama açısından çok önemli bir çağdaş özelliktir.

Burada sayılan bu özellikler veya bir başarı değerlendirme sisteminin kritize etmemize yarayacak bu faktörler, yöntemin çağdaş veya geleneksel olduğunu tebsit etmekten daha çok, bu yöntemin işlevselliğini, elverişliliğini, tutarlılığını ve geçerliliğini ortaya koyabilecek noktalar. Aslında önemli olan, bir sistemin veya yöntemin literatürde klasik veya çağdaş diye kategorize edilmesinden daha çok amaçlara uygunluğudur. Personel yönetimi literatürü çağdaş başarı değerlendirme yöntemi olarak "amaçlara göre yönetim" ve bu sisteme göre değerlemeyi kabul etmektedir. Eğer böyle bir yönetim anlayışı sisteme hakim değilse, bu yönetim anlayışının bir parçası olan amaçlara göre değerlendirme yapmakta imkansız olacaktır. Gerçekten de bir örgütte, örgütteki görevlilerin sorumluluk alanları içinde kalan amaçlarını yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından birlikte belirlenmesi ve birlikte değerlendirilmesi ve katılmalı bir yönetim anlayışını benimseyen amaçlara göre yönetim sisteminin uygulanmadığı bir örgütte bu sisteme dayanan bir değerlendirme uygulanamayacağı için, geliştirilen başarı değerlendirme sisteminin de çağdaş olmaması gerekecektir. Kanımızca, geleneksel başarı değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasından doğan sorunları, bu yöntemlere yöneltilen eleştirileri ortadan kaldırabilen veya anaza indiren yöntemleri çağdaş olarak adlandırmak gerekir. Aslında, çeşitli başlıklar altında sınıflandırmanın bir öğretebilme kolaylığı veya sistematik bir bakış ihtiyacından doğduğu gözönüne alınırsa, kategorize etmenin önemini yitireceği, bunun yerine işlevsellik, elverişlilik, tutarlılık, geçerlilik gibi metodolojik faktörlerin önem kazanacağı görülecektir.

İŞ DEĞERLEMESİ TANIMI VE AMACI

İş değerlendirme, bir işin diğer işlere göre değerinin belirlenmesidir.

İş değerlendirme bir ücret sistemi olmayıp, işletmede iyi bir ücret sisteminin kurulmasında yararlanılan bir yöntemdir.

Günümüzde ücretler ekonomik, politik ve sosyal yaşamı etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Bu nedenle işgörenin emeğinin karşılığı olan ücret tesbitinin adilane bir şekilde yapılması artık bir zorunluluktur.

Hangi işletmeyi incelersek, pek çok farklı işle karşılaşırız. Örneğin, fabrikadaki torna ustasının yaptığı işle, bahçıvanın yaptığı iş arasında, işin gerektirdiği çalışma koşulları, eğitim, öğretim, yetenek ve çaba açısından önemli farklar vardır. Bu nedenle torna ustası ile bahçıvan farklı ücret almalıdırlar.

İş değerlemesinin amacı, mevcut işler arasındaki ilişkiyi saptayarak, işletme için güvenilir ve adilane bir ücret yapısı belirlemek, işe alınacak, terfi ettirilecek ve eğitilecek personel hakkında doğru karar verilmesinde yöneticiye ışık tutmak ve işletmede "eşit işe eşit ücret" ilkesinin uygulanabilmesini sağlayarak, işçinin verimini arttırmak ve işçi maliyetinin saptanmasında ve denetiminde yönetime yardımcı olmaktır.

İŞ DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

İşletmelerin amaçlarına ve kullandıkları üretim faktörlerinin yoğunluğuna göre uygulayabilecekleri bir çok iş değerlendirme yöntemi bulunmaktadır.

Günümüzde, yaygın olarak kullanılan dört yöntemden söz edilmesine karşın, (16) literatürde konuyla ilgili olarak geliştirilen başka yöntemlere de rastlanmaktadır.(17)

Ancak, bu çalışmada, genel kabul ve kullanım alanı bulmuş başlıca dört yöntem anahatlarıyla incelenecektir. Bunlar;

1. Sıralama (Ranking),
2. Sınıflandırma (Classification),
3. Faktör Kıyaslama (Factör Comparision) ve
4. Puanlama (Point Method) yöntemleridir.

1.SIRALAMA : Bu yöntemle yapılan değerlemede işler bir bütün olarak ele alınır. Her işin gerektirdiği görev ve yetkiler belirtilerek iş tanımları ve bu işi yapacak kişinin sahip olması gereken nitelikler belirtilerek, iş spesifikasyonları hazırlanır. Elde edilen bu verilerle, işletmedeki her bir bölüm için sıralaması yapılacak işler saptanır ve bu işler çeşitli yöntemlerle (İkili Kıyaslama ve Kart Yöntemi gibi,) en zorundan en basitine doğru sıralanır.

(16) Timur, H., "Norm Kadro ve İş Değerlemesinin Emek Verimliliğine Etkisi." **HÜ İİBF Dergisi**. Cilt:4. Sayı:2. 1986, s.157

(17) Bu konuda geliştirilmiş diğer yöntemler için bakınız, KOBU., "İş Değerlemesi Yöntemlerinde Yeni Gelişmeler" **İÜ İşletme Fak. Dergisi**. Cilt:4. Sayı:2, 1975 s.1343 ve Siegel, G.B., Robert, C.M., **Public Personel Administration: Concepts and Practices**. Houhton Mifflin Com. Bosto, 1985. ss(118-120)

Sıralama yöntemi, uygulaması en kolay yöntemlerden biri olmakla birlikte, sıralamayı yapan kişinin öncelikle işin ünvanının, ücretinin ve hali hazırda işi yapanın kişiliğinin etkisinde kalma olasılığının yüksek oluşu, yöntemin geçerliliğini azaltmaktadır.

Bu yöntem, teorik olarak tüm işletmelerde uygulanabilir; ancak, iş sayısının sınırlı olduğu küçük işletmeler için daha uygundur.

2. SINIFLANDIRMA : Bu yöntemle yapılan değerlemede ilk olarak benzer görev, yetki ve sorumluluklara sahip işleri kapsayan iş sınıfları ve her iş sınıfının ücrete esas puanı belirlenir. Daha sonra herbir iş hakkında gerekli bilgiler toplanıp, analiz edilerek, işin belirlenen sınıflardan hangisine gireceği saptanır. Sınıflandırmanın, sıralama yöntemine göre daha gelişmiş bir yöntem olduğu söylenebilir. Zira tüm işlerin karşılaştırılabileceği sabit bir iş sınıfı vardır. Bu yöntem ayrıca kıdem ve liyakat esaslarına yer vermesiyle de diğerlerine üstünlük arzeder.

Ancak, bu yöntemde iş sınıfları arasındaki farkların spesifik olmayan genel ifadelerle dayandırılması ve personel yükseltilmesinin bu ifadelerle göre yapılmasının sakıncalı olacağı ileri sürülmektedir. (18) Bunun yanı sıra, iş faktörlerinin ayrı ayrı sınıflara dahil edilme ihtimali diğer bir sakınca olarak belirtilebilir.

3. FAKTÖR KIYASLAMA : Faktör kıyaslama, çoğunlukla memur ve yönetici kesim için kullanılan analitik bir yöntemdir; temel olarak sıralama ile az sonra bahsedilecek olan puanlama yönteminin bir sentezidir. Sıralama yönteminde olduğu gibi işleri diğer işlerle göreceli olarak değerlendirir; puanlama yönteminde olduğu gibi işleri karşılaştırmalı faktörlere ayırarak sistematik bir çerçevede ücrete esas teşkil eden sayısal sonuçlar elde eder.

Faktör kıyaslama yöntemi, analitik bir yaklaşımı gerektirdiğinden, işleyiş biçimi karmaşıklaşmakta ve kullanılması zorlaşmaktadır. (19)

4. PUANLAMA : Türkiye'de en çok uygulama alanı bulan (20) puanlama yönteminde her iş diğerleriyle değil aksine işleri birbirinden ayırabilen ve işe değerini veren bazı faktörler aracılığı ile değerlendirilir.

Puanlama yöntemine göre iş değerlemesi yapılırken, aşağıda belirtilen prosedür izlenir :

(18) Kobu, B., **Üretim Yönetimi**, İşletme İktisadı Ens.Yayınları, İstanbul, 1987,s.616.

(19) Timur, H., **Karadeniz Bakır İşletmeleri A.Ş. Samsun İşletme Müdürlüğü İş Değerlendirme Projesi Raporu**. Yayınlanmamış çalışma. Eylül 1985 s.6.

(20) Kobu. Op.cit., s.613.

-Kuruluş bünyesindeki işler belirlenerek analizleri yapılır,

-Kuruluştaki işlerin önem ve güçlüklerini doğru olarak yansıtabilen ana faktörler ve alt faktörler seçilir. Seçilen bu ana ve alt faktörler iş değerlemesini izleyen yıllarda üretim teknolojisinde ve çalışma koşullarında ortaya çıkabilecek değişikliklere uyum gösterebilecek nitelikte olmalıdır.

-Ana ve alt faktörler belirlendikten sonra alt faktörlere ait dereceler belirlenir,

-Sözkonusu derecelerın ağırlıkları saptanır,

-Daha önce hazırlanmış olan puan cetveli aracılığı ile iş değerlendirilir ve toplam puan bulunur.

Puanlama yönteminin en önemli avantajı, işleyiş biçimi ile yukarıda açıklanan üç yöntemden farklı olarak, yapılan işi, nitelik ve nicelik olarak daha ayrıntılı değerlendirebilmesidir.(21)

İş değerlemede, yukarıda kısaca açıklanan yöntemlerden sadece birisi kullanılabilceği gibi, iki veya üç yöntem birarada kullanılabilir.

Bir iş değerlendirme sistemini değerlendirmede kullanılacak kriterlere ulaşmanın en uygun yollarından biri, yukarıdaki yöntemler yardımıyla önceden yapılmış olan değerlemelerde karşılaşılan sorunları saptamaktır.

İŞ DEĞERLEMESİNDE ORTAYA ÇIKABİLECEK SORUNLAR

İş değerlemesi, hangi yöntemle yapılırsa yapılsın, değerlemeyi yapan bireyin yargısına büyük ölçüde bağımlıdır. Bu durum ise sonuçların bilimsel kesinliğe ulaşmasını önler. Buna ilave olarak, esnek olmama ve iş değerlemenin kendi iç standartlarına aşırı bağımlılık, diğer bir sınırlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı piyasalarda belirli işler için personel arz ve talebi, ücretlerin belirlenmesinde önemli rol oynar. Eğer piyasada bu tür zorlayıcı koşullar varsa, "baz" olarak seçilen işlerin içeriklerine bakılmaksızın, değerleri aşağı veya yukarı çekilmek zorunda kalınabilir.

Diğer bir sınırlama, bazı işlerin, gerektirdiği yetenek, sorumluluk, fiziksel çaba, zihinsel saba ve çalışma koşulları açısından eşit olması olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birisi, daha üst göreve geçebilmek için bir atlama taşı, diğeri ise ilerlemeye olanak tanımayan bir iş olabilir. Geleneksel olarak, ilerleme olanağı olmayan bir işe diğerlerine göre daha fazla puan verilir. İş değerlemesi ise bu iki işe aynı puanı vermekle eşitsizlik yaratmış olur.(22)

İş değerlemesinde, aynı sektördeki diğer firmaların ücret yapıları da önemlidir. Daha nitelikli personelin firma bünyesine

(21) Timur, Op.Cit., s.26

(22) Pigors, P. ve Myers, C., **Personnel Adiministiration**, Mc Grow-Hill Book Cop. Inc., London, 1961. s. 378.

çekilebilmesi için, iş değerlemesi yapılırken nitelikli personele ihtiyaç duyulan işler belirlenmeli ve iş ona göre değerlendirilmelidir.

Diğer bir sorun ise, bilgi toplamadaki belirsizlikler veya ölçmedeki yetersizliklerdir. Bunun yanısıra, değerlendirme yöntemleri, özellikle de puanlama yöntemi, faktörlerin saptanması, ağırlıklandırılması ve faktörlerin ve derecelerinin tanımlanması ile güvenilirlik ve geçerlilik gibi teknik; ayrıca benimsetme ve intibak gibi beşeri faktörler açısından eleştirilmektedir.(23)

Bu noktaları gözönüne alarak, bir iş değerlemesinde bulunması gereken özellikleri ve iş değerlendirme sisteminin oluşturulmasında dikkat edilecek noktaları belirlemek mümkün olabilecektir.

İŞ DEĞERLEMESİ NASIL OLMALIDIR?

Uygulamada yapılan iş değerlemelerinin büyük bir çoğunluğu gerçek amaca ulaşmaktan uzak kalmaktadır. Bunun nedenlerinden birisi de iyi bir iş değerlemesinin hangi esaslara dayandırıldığına açıkça belirlenmeden yapılmasıdır.

Öncelikle iş değerlendirme işletmede "eşit işe eşit ücret" ilkesini sağlayabilir ve bu ilke doğrultusunda başarılı bir şekilde uygulanabilir nitelikte olmalıdır.

Ancak, bu çalışmada, anılan nitelikteki iş değerlemesinin detaylı bir şekilde tanımlanması yerine, daha önce sözüedilen sorunlar çerçevesinde var olan yöntemlerin iyileştirilmesi doğrultusunda bazı genel noktaların ele alınması gerektiği kanısındayız. Bunlar aşağıdaki şekilde belirtilebilir.

Önce, değerlendirme yönteminin işleri birbirinden doğru olarak ayırabilecek, derecelendirilebilecek, işin tüm alt elemanlarını kapsayan ve biribiri içine geçmeyen ana ve alt faktörleri bünyesinde bulundurması gerekir. Halihazırda uygulamada yer alan ve her işin göreceli değerinin belirlenmesinde esas olabilecek ve yukarıdaki özelliklere sahip bu ana faktörler; maharet, sorumluluk, çaba ve iş ortamı olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır.(24)

Arkasından, belirlenen ana ve alt faktörler tanımlanarak alt faktörlerin dereceleri belirlenmeli ve bu faktörlerin değerlendirilen iş içindeki ağırlıkları tesbit edilmeli ve puanlanmalıdır.

Faktör tanımlarının değerlendiriciler tarafından yanlış anlamaya yol açmaması için ayrıntılı ve açık olması gerekir.

Faktör ağırlıklarının ve puanlarının belirlenmesinden önce, kuruluşun yapısı ve yapılan işler mümkün olduğu kadar iyi tanımlanmalıdır. Kuruluşun amacı, emek yoğun ya da sermaye

(23) Kobu, B., *Op.Cit.*, s.133.

(24) Kabu, B., *Ibid.* S.621.

yoğun oluşu faktör ağırlıklarını ve puanlarını etkiliyebilecek önemli unsurlardır. Bu nedenle, faktör ağırlıkları ve puanlar ölçeğinde standardizasyona gitmek yerine, farklı yapıdaki kuruluşlar için farklı ağırlık ve puan ölçeklerinin düzenlenmesi, kanımızca daha doğru sonuçlar verecektir.

Faktör ağırlıklarının ve puanlarının tesbitinde ise dikkat edilmesi gereken nokta, somut olarak ölçülebilirliği yüksek olan (öğrenim gibi) faktörler ile diğerleri arasındaki dengeyi kurabilmektir. Örneğin, objektif olarak ölçülemeyen "özel yetenek" faktörünün ağırlığını ve puanını yüksek tutmak, toplam puan içerisinde subjektif yargının hakim olmasına yol açacaktır.

Sonra, iş analizleri yapılmalı ve işlerin yukarıda sözüedilen faktörler aracılığıyla, daha önceden hazırlanmış ağırlıklara göre toplam puanları hesaplanmalıdır. İş analizleri ve puanlama sürecinde, analistler açısından dikkat edilmesi gereken önemli nokta, personelin değil, işin değerlendiriliyor olmasıdır.

Bu prosedürün buraya kadarki işleyişi, sistemdeki insan unsurundan kaynaklanan subjektiviteyi en aza indirme olanağını yaratabilecektir.

Son olarak da, iş değerlemesi bittiğinde değerleri puan olarak saptanan işlerin, almış oldukları puanlara göre, kuruluşun ücret yapısı belirlenir. Uygulamada ücret yapısının belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır.(25)

Bütün bunlardan başka, yapılan iş değerlemesi piyasa koşullarına ilişkin sınırlamaları gözönüne alabilecek şekilde esnek olmalıdır. Şöyleki, işletme için kilit niteliğinde olan işlerin, ilgili sektördeki piyasa ücret eğirileri belirlenmeli ve bu işlerin ücretine esas teşkil edecek puanların alt ve üst sınırları daha geniş tutulmalı, ya da bu konuda firma yöneticilerine öneride bulunulmalıdır.

İş değerlemede vurgulamaya çalıştığımız noktalar gözönüne alınarak önerilebilecek en iyi yöntem "Puanlama Yöntemi"dir. Ancak, yöntemin teorik yapısından daha çok uygulamasından kaynaklanan sakıncalı yanları da bulunmaktadır. Bunlar, şöylece sıralanabilir:

-Yöntemin değişen ekonomik ve teknolojik şartlara adaptasyonu zordur.

-Yöntem karışık ve anlaşılması zor ve uzun işlemleri gerektirmektedir.

-Faktörlerin her bir kuruluş bünyesine göre seçimi, tanımı ve tartılandırılması güç ve zaman alıcıdır.

(25) Ücret yapısı belirmeme yöntemleri için bakınız, Kobu, B., Op.Cit. ss (646-652) ve özellikle En Küçük Kareler yönteminin uygulanması ile ilgili olarak, bak. Beach., D.S., *Personnel. The Management of People at work.* Collier Macimillan Publishing Co.Inc., Newyork, 1980. s(579).

-Faktörlerin ve derecelerinin belirli sayıda olması değerlemeciye sınırlı ve belirli sayıda puan kademelerinde karar verme zorunluluğunda bırakılmaktadır.

-Değerlemecilerin, bu alanda iyi eğitilmiş olmaları gerekir.

Puanlama yönteminde karşılaşılan yukarıdaki aksaklıkların giderilmesi için, iş değerlemesinde geliştirilen yeni yöntemlerden yararlanmak suretiyle bir sentez oluşturulması birçok yönden iyi sonuçlar verebilir.

Bu bilgilerin ışığında yukarıda tanımlanan iyi bir iş değerlendirme sistemindeki özellikleri aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

İş Değerlemesi;

-Teorik olarak ideal değil, personelin üretkenliği, kıdem ve başarı durumlarını dikkate alacak şekilde uygulanabilir,

-İşleyiş biçimi açısından zor değil kolay,

-Mevcut sisteme çok yabancı bir ücret sistemi yerine, anlaşılır ve adaptasyonu hızlı olan bir ücret sisteminin kurulmasına olanak sağlayıcı,

-Kullanılan yöntemde sadece iç tutarlılık yerine, değişen çevre koşullarını gözönüne alabilecek esnekliği sağlayıcı,

-Faktörler, ağırlıkları ve puanlardaki standardizasyon yerine, değişebilirliği sağlayıcı,

-Faktörlerin ölçümünde, başta zaman etüdüleri olmak üzere örnekleme, matematiksel modeller, haberleşme teorisi ve elektronik cihazların kullanılmasına olanak sağlayıcı nitelikte bir sistem olmalıdır.

KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDE İŞ VE BAŞARI DEĞERLEME ESASLARI VE YÖNTEMLERİ

GİRİŞ

Yüksek Planlama Kurulu'nun 88/40 Sayılı Kararı 5.1.1988 Tarih ve 308 Sayılı KHK'nin geçici maddelerinin 5.a bendine dayanarak, KİT'lerde sözleşmeli personelin ücret sisteminin 233 sayılı KHK'nin 41.maddesinde öngörülen (daha önce üzerinde durulan) ilkelere göre gerçekleştirilmesini sağlayacak esaslar getirmiştir. Kararname'ye göre; "Sözleşmeli personele ödenecek aylık sözleşme ücreti, **iş değerlendirme** esasına göre tesbit edilecek temel ücret ile **başarı-liyakat (değerlemesi)** ve kıdeme göre hesaplanacak başarı ve kıdem ücretleri toplamından oluşmaktadır. Kararname'de belirtilen amaçların uygulanmasını sağlamak üzere YPK 88/40 Sayılı Kararı ile işin ağırlığının belirlenmesi (iş değerlendirme), çalışanların işlerine katkısının, veriminin ve başarısının değerlendirilmesi (başarı değerlendirme) ve terfi ve kıdeme ilişkin hususlar ile bunlara dayalı olarak ücretin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları bir klavuzla yayınlamıştır. Bu bölümde, ana

hatlarıyla klavuzdaki iş değerlemesi ve başarı değerlemesi yöntemleri tanıtılmaya çalışılacaktır.

KİT'LERDE UYGULANMASI ÖNGÖRÜLEN İŞ DEĞERLEMESİ

YPK yukarıda sözü edilen kararında 10 ücret grubu belirlemiştir. Her grubun ücreti, temel ücret ile başarı-kidem ücretleri toplamından oluşmaktadır. Ayrıca her ücret grubunda taban ve tavan ücret sınırları bulunmaktadır. Karar'a göre her ücret grubundaki temel ücret: işi analizlerine dayalı olarak hazırlanacak iş tanımları ve iş gereklerine göre iş değerlemesi yöntem ve usulleri kullanılarak belirlenecektir.

Bunun yapılabilmesi için her KİT'te Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcılarından birinin başkanlığında bir başkan ve sekiz üyeden oluşan bir İş Değerlemesi Daimi Kurulu teşkil edilecektir. Oluşturulan Kurul, kuruluştaki işlerin herbirini iş gerekleri, iş mahalli ve çalışma şartları, iş yükü, iş yerinin kuruluş içindeki önemi ve işin güçlüğü, işin hiyerarşideki yeri, piyasada aynı iş için ödenen ücret vbg. unsurlar gözönünde bulundurulularak temel ücret gruplarına yerleştirilecektir.

İş değerlemesi yapılırken, iş analizi, norm kadro ve örgüt yapılarında uygun değişikliklerin yapılması istenen 88/40 Sayılı Karar'da iş değerlemesi konusunda bir yöntem önerilmemiştir. YPK yerine Devlet Personel Dairesi Başkanlığı KİT'ler için bir puanlama yöntemine dayanan bir yöntem geliştirmiş ve uygulanmasını istemiştir. Halen iş değerlemesi yapılan ve yapılmış olan bir çok KİT'te bu yöntem uygulanmaktadır. KİT'ler için öngörülen puanlama yönteminde her iş dört ana faktör ve bu ana faktörlerin 12 alt faktörü açısından tek tek değerlendirilmektedir. 1000 puan üzerinden yapılan değerlemede kullanılan ana ve alt faktörler şunlardır:

ANA FAKTÖRLER

- I Maharet Faktörleri:
- II Sorumluluk Faktörleri:
- III Çaba Faktörleri :
- IV İş Ortamı Faktörleri:

ALT FAKTÖRLER

- Öğrenim
- Deneyim
- Özel Bilgi ve Yetenek
- İnisiyatif ve Yaratıcılık
- Nezaret Sorumluluğu
- Mali Sorumluluk
- İş İlişkileri Sorumluluğu
- Diğer Kişilerin Korunması
- Bedensel Çaba
- Zihinsel Çaba
- İş Riski
- Çalışma Koşulları

Devlet Personel Dairesi Başkanlığı, iş değerlemesi için hazırladığı klavuzda her bir faktörü tek tek tanımlamış, faktörün değerlemesi için kullanılması gereken ölçüyü belirtmiş ayrıca, yanlış anlaşılmalara önlemek için ölçünün ne olmadığını da açıklamıştır.

Ne YPK'nun kararında, ne de Devlet Personel Dairesi Başkanlığının klavuzunda, iş değerlemesi nasıl yapılacaktır, puanlar nasıl dağıtılacaktır, hangi ana faktör grubunun ve alt faktörlerin puanları ne olacaktır konusunda bir açıklama yapılmamış, tamamen ya KİT yöneticilerinin veya iş değerlemesi yapacak uzman grupların inisiyatif bırakılmıştır. Böyle bir serbestlik yöntemin uygulamasında bazı karışıklıklara neden olabilecek gibi görünüyorsa da, birbirinden farklı nitelik ve özelliklere sahip örgütlerde, yapılan işin, kullanılan teknolojinin çok farklı olduğu ve çok değişik meslek gruplarının yer aldığı KİT'lerde esnek bir ücret sisteminin uygulanmasına imkan sağlayacağından önemli uygulama avantajlarına sahiptir.

KİT'lerde çalışan personelin (işçiler dışında) ücretlerinin iş değerlemesi esaslarına göre ödenmesi yönünde atılan bu adım, daha önce uygulanan personel rejimine göre çok önemli bir aşamadır. Aslında uygulamanın sadece işçi olmayanlarla sınırlandırılmayıp işçilerde dahil bütün personeli kapsaması en çok arzu edilen durumdur.

KİT'LERDE UYGULANMASI ÖNGÖRÜLEN BAŞARI DEĞERLEMESİ

YPK'nun 88/40 Sayılı Kararında, gizlilik yerine açıklık ilkesini benimseyen başarı değerlendirme yöntemini bazı alt başlıklar halinde özetlemek mümkündür. Yeni yöntemle getirilen değişikliklere ve yeniliklere yeri geldikçe değinilecektir.

Başarı değerlendirme dönemi: Daha önce de uygulandığı gibi değerlendirme dönemi 1 Kasım'dan itibaren bir yıldır. Her takvim yılının 1-30 Kasım tarihleri arasında, başarı değerlendirme ile ilgili işlemler yapılarak ilgili birimlere iletilecektir.

Sicil amirleri: Çalışan personelin başarısını değerleyecek olan kişi, coğrafi özellikler, örgütün hiyerarşik yapısı ve personel sayısı gibi hususlar dikkate alınarak, her personelin doğrudan bağlı olduğu amir, ilk sicil amiridir. Durum ve Şartlar uygun olduğu takdirde ikinci ve üçüncü sicil amirlerinin de belirlenmesi istenmektedir. Bu konuda da önemli bir değişiklik sözkonusu değildir.

Kullanılan Araçlar (Formlar) :

Günlük: Açıklık ilkesinden sonra, uygulanması düşünülen yöntemin önemli yeniliklerinden biri de sicil amirlerinin **günlük** tutma zorunluluğudur. Başarı değerlendirme dönemi boyunca amirler

tarafından tutulacak olan günlüğe; personel değerlemede önemli olan ve kayda değer, istisnai olay ve/veya davranış değişiklikleri, bu durumda amirin yaptığı icraat ile buna karşılık kişinin davranışında meydana gelecek değişiklikler kaydedilecektir. Böyle bir uygulama sicil amirlerinin en son olayın etkisi altında kalarak değerlendirme yapma olasılığını enaz düzeye indireyecektir.

Değerleme Formu : Personelin başarı ücretinin belirlenmesine esas teşkil edecek başarı seviyesinin tesbitinde kullanılmak üzere üç tip değerlendirme formu geliştirilmiştir ki yönetici ve memurlar için ayrı ayrı geliştirilen formlar önemli bir yeniliktir.

Üst düzey yöneticiler için düzenlenen bu formların ilkinde, yöneticiler dokuz temel yönetim fonksiyonu açısından değerlemeye tabi tutulmaktadırlar. Bu dokuz faktör ve her faktör için maksimum puanlar şöyledir: Sorumluluk bilinci (10 puan), tasarruf bilinci (10 puan), astlarını geliştirme (15 puan), karar alma (15 puan), astlarını değerlendirme (5 puan), izleme ve denetleme (15 puan), program gerçekleştirme (25 puan), günlük tutma (3 puan), ve beşeri ilişkiler (10 puan).

Şef, başmühendis ve benzeri gibi alt düzey yöneticiler için geliştirilen ikinci tip formda, 10 faktör bulunmaktadır. Üst düzey yöneticilerden farklı olarak, bu düzey yöneticiler için "25" puanlık devam faktörü eklenmiştir. Diğer faktörler ve her faktörün maksimum puanı şu şekilde belirlenmiştir: Sorumluluk bilinci (10 puan), tasarruf bilinci (10 puan), astlarını geliştirme (15 puan), karar alma (10 puan), astlarını değerlendirme (5 puan), izleme ve denetleme (15 puan), program gerçekleştirme (25 puan), günlük tutma (3 puan), iş miktarı ve kalitesi (20 puan), beşeri ilişkiler (10 puan).

Diğer personel için hazırlanan üçüncü tip değerlendirme formunda beş faktör bulunmaktadır. Esas olarak yönetim ve yöneticilikle ilgili faktörlerle birlikte karar alma faktörü de bu formda bulunmamaktadır. Bu formda yeralan faktörler ve puanları şöyledir. Sorumluluk bilinci (10 puan), tasarruf bilinci (15 puan), iş miktarı ve kalitesi (40 puan), devam (10 puan), beşeri ilişkiler (10 puan).

Üç tip formda da yer alan "taltif ve tecziye" faktörü, değerlendirme dönemi içinde personel bölümü kayıtlarına girmiş ceza ve takdirlere dikkate alınarak, disiplinsiz davranış, kuruluşa zarar verme veya üstün başarı, aşırı fedakarlık, verim artırıcı buluş gibi hususları kapsar. Taltif ve tecziye (=ödüllendirme ve cezalandırma) puanı sicil amirince takdiren belirlenir. İlgili personelin toplam başarı puanının % 20'sini geçemez. Bu miktar dönem başarı puanından çıkarılır veya dönem başarı puanına eklenir.

Başarı dağılım tablosu: YPK'nun KİT'ler için öngördüğü başarı değerlendirme sisteminin getirdiği en önemli yeniliklerden biri,

personelin başarı değerlemesinin "zorunlu dağıtım" ilkesine göre yapılmasıdır. Klavuz personel için beş ayrı puan düzeyi öngörülmektedir.

39 ve daha aşağı puan alanlar	(E)
40-54 puan alanlar	(D)
55-69 puan alanlar	(C)
70-84 puan alanlar	(B)
85 ve daha yukarı puan alanlar	(A)

Klavuza göre, her puan düzeyine girecek personelin yüzde dağılımının aşağıdaki dağılıma uyması gerekmektedir:

E Başarı Düzeyi	% 10
D Başarı Düzeyi	% 20
C Başarı Düzeyi	% 40
B Başarı Düzeyi	% 20
A Başarı Düzeyi	% 10

Burada personelin başarı düzeylerinin "normal" dağılacağı veya dağılması gerektiği varsayılmıştır. Hernekadar bu yaklaşım sicil amirlerinin orta bir yol izlemesini önleyecek bir özelliğe sahip olumlu bir yaklaşımsa da, personelin bir bölümünün çok başarılı ve bir bölümünde çok başarısız olacağını varsaymak literatürde de olumsuz olarak eleştirilmektedir. Fakat, yaptığı değerlendirme sonuçlarının dağılımı bu dağılıma uymayan yöneticiler için ağır bir müeyyidenin getirilmemiş olması karşılaşılan stresi azaltabilecek gibi görünmektedir. Dağılıma tam uyan bir sicil amiri 5 puan alırken, hiç uymayan bir sicil amirinin başarı puanından en fazla 5 puan düşülmektedir.

Başarı Değerlemenin sonuçları : YPK'nun Kararı'na göre, performansı (E) ya da (D) düzeyinde değerlendirilmiş olan personelin sözleşmesi, sürenin bitiminden 30 gün önce tebliğ edilmek şartıyla iptal edilebileceği gibi, niteliklerine uygun bir göreve temel ücretle, bir yıl daha denenmek üzere atanmaları mümkündür. Alternatif olarak, (E) notu alanların temel ücretin % 70'i ile (D) notu alanların temel ücretin % 80'i ile aynı görevde bir yıl daha denenmeleri mümkündür.

Üst üste iki yıl (D) ve (E) notu alanların sözleşmeleri hiçbir şekilde uzatılmayacaktır.

Başarı değerlendirme sonunda (C) notu alanların sözleşmeleri temel ücret üzerinden bir yıl süre ile yenilenecektir.

(B) düzeyinde başarılı olanların sözleşme süreleri, buldukları görevin temel ücreti ile hak ettikleri başarı ücretine 1/2 basamak (temel ücretin % 2,5'u) başarı ücretinin eklenmesiyle belirlenecek ücretle uzatılacaktır.

Başarı değerlendirme notu (A) olanlardan puanı 85-91 arasında olanlara 1 basamak (temel ücretin % 5'i), 91'den fazla olanlara 2 basamak (temel ücretin % 10'u) başarı ücreti eklenerek sözleşmeleri yenilenecektir.

İŞ DEĞERLEMESİ VE BAŞARI DEĞERLEMESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

KİT'lerde iş değerlendirme için uygulanması öngörülen puanlama yöntemi çağdaş personel yönetiminin gereklerini karşılar bir niteliğe sahip görünmektedir. Uygulanan yöntemde, değerlendirilecek faktörlerin; maharet, sorumluluk, çaba ve iş ortamı faktörleri olarak dört ana gruba ayrılması literatüre aykırı değildir. Dört ana faktör ve oniki alt faktör bir işin değerlendirilmesinde gözönüne alınması gereken özellikleri bir bütün olarak değerlendirebilecek niteliğe sahiptir. Fakat, bu faktörlerin önemli bir bölümünün sayısal kriterlere dönüştürülebilmesi ve somut olarak ölçülebilme özelliğinin olmaması yöntemin uygulanmasında analistlerin inisiyatifini arttırmaktadır. Örneğin, özel bilgi ve yetenek veya inisiyatif ve yaratıcılık gibi faktörler veya zihinsel çaba faktörü somut olarak ölçülebilme veya gözlenebilme imkanından yoksundur. Bu durum, değerlendirmeyi yapan analistlerin bu faktörler için ortak paydalar belirlemelerini ve belirlenmiş kriterlerle hareket etmelerini zorunlu hale getirmektedir. Ayrıca, aynı işin (ünvan veya pozisyon) birden fazla analist tarafından değerlendirilmesi ve verilecek puan konusunda bir görüş birliğine varılması bir çözüm yolu olarak düşünülebilir.

İş değerlendirilmesinde kullanılan faktörler; sadece mali sorumluluk faktörü dört düzey olmak üzere, beş düzey üzerinden puanlanmaktadır. Düzey sayısının az olması; inisiyatif ve yaratıcılık gibi sayısal olarak ölçülemeyen bir faktörün, genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı, müdür, şef ve memurdan oluşan (yardımcılıkların çoğunun kaldırıldığı) bir hiyerarşik yapıda, hangi ünvana hangi düzeyde puan verileceği sorunlar yaratabilecektir. Alt faktörlerin düzeylerinin sayısının artırılması, ölçümlerin kesin hesaplara dayandırılmaması nedeniyle daha büyük sorunlara neden olmaktadır.

KİT'ler için öngörülen yöntemde, faktörlerin puanlanması, hangi alt faktöre ve bu alt faktörün düzeylerine ne kadar puan verileceği KİT yöneticilerinin veya değerlendirme grubunun inisiyatifine bırakılmıştır. Böyle bir uygulama, KİT yöneticilerinin objektif davranmaları halinde kendi örgüt yapıları ve teknolojilerine uygun bir puanlama yapılmasına imkan verirken, öte yandan farklı puan uygulamaları farklı KİT'te aynı işi yapan personelin farklı ücret almasına neden olacaktır. Bu durum ise, KİT'lerde ortak bir ücret politikası izleme ilkesini bozacaktır. Bu tür bir sorunun çözümlenmesinde Devlet Personel Dairesine koordinasyon için gerekli yetki verilmelidir.

Yüksek Planlama Kurulu'nun kararında, kurum içinden bir değerlendirme komitesinin oluşturulması istenmektedir. Değerlemeyi, kurum içinden elemanlardan oluşan bir komitenin yapması, literatürde kurum içi elemanlara yaptırılan değerlendirmelere yöneltilen eleştirilere maruz olacaktır. Sadece kurum dışı elemanlardan oluşan bir grup yerine, görevin kurum içi ve kurum dışı elemanlardan oluşan ortak bir komiteye verilmesi daha uygundur.

Yapılacak iş değerlemesinde ücretlendirme, piyasa ücret eğrileri dikkate alınarak yapılacağı yerde, her işin ait olduğu gruba verilecek ücretin, merkezi olarak belirlenmesi getirilmiştir ki eleştiriye açık bir noktadır.

Ama, bütün eleştirilere ve eksikliklere rağmen, "eşit işe, eşit ücret" ilkesini temel alan böyle bir yaklaşımın kamu kesiminde uygulanması için atılan bu adım, verimlilik ve kârlılık ilkeleriyle yönetilmek istenen KİT'ler için oldukça önemlidir. Uygulamanın başarılı olabilmesi, iş analizlerine dayalı norm kadro, temel ilkeleri ve politikaları üst yönetimce belirlenmiş bir reorganizasyon ve ünvan standardizasyonuna bağlıdır.

KİT'lerde uygulanması öngörülen **başarı değerlendirme**, yukarıda da ayrıntılı olarak incelendiği gibi, eğer uygulanabilme imkanı bulunabilirse, önemli ve olumlu olarak nitelendirilebilecek birçok yenilik getirmektedir. Liyakat, açıklık, performansın değerlendirilmesi, alt düzey, orta düzey ve üst düzey memur ve amirler için farklı faktör ve formlar, yöneticileri en son olayların etkisinden kurtarmak için tutulan günlük, merkezi eğilimlerin yok edilmesi için kullanılan zorunlu dağıtım bu sistemin getirmiş olduğu yenilikler ve çağdaş özelliklerdir.

Memur, orta ve üst düzey amirler için belirlenen faktörlerin ayrıntıya girmemesi, personelin kişiliğiyle ilgili olmaması ve az olması değerlendirme açısından önemli ve olumludur. Fakat faktörlere verilen puanların hangi temellere dayandığı ve gerçekten bu şekilde dağıtılması tartışılabilir bir özelliktir.

Yılda bir kez yapılan değerlendirmelerin personelin başarısını değerlendirmede yeterli olacağına kuşkuyla bakılabilir. Tezkiyenin amirler tarafından yapılması, değerlendirmenin yöneticinin doğal hakkı olduğunu varsayan klasik yaklaşımın bir ürünüdür. Ayrıca, personelin başarısının değerlendirilmesinde başarı ölçütlerinin bu uygulamaya paralel olarak geliştirilmemesi ve uygulamaya konulmaması yöntemin en büyük eksikliğidir.

Başarı değerlendirme sonuçlarının rafta kalması yerine kişinin ücretiyle (ve hatta sözleşmesinin yenilenip-yenilenmemesiyle) ilgilendirilmesi, oldukça önemlidir. Özellikle çok yüksek puan alanlara % 10'a kadar varan ücret artışları (veya ücret azalışları) sağlanması önemli çekiciliğe sahiptir.

SONUÇ

Türk ekonomisinde ve halkın sosyal ve ekonomik hayatında önemli bir yere sahip olan KİT'lerde uzun yıllardan beri çağdaş bir yönetim yapısına ve anlayışına ulaşmak için iyi niyetli çabalar sarfedilmiştir. Olumlu sonuçları alınamamış, bu kurumsallaşamamış çabaların çoğu zaman kapsamı çok geniş olmuş ve bu arada daha kolay çözümlenebilecek küçük sorunlar gözardı edilmiştir. KİT'lerin reformu, reorganizasyonu, özelleştirilmesi gibi kapsamlı çalışmaların yanında, boyutları daha küçük olan iş değerlemesi ve başarı değerlemesi yönünde atılan adımlar, gerçekleştirilebilmek açısından önemli bir yere sahiptir. Eğer gerçekten bu iki yöntem uygulanabilirse, daha büyük sorunlara çözüm bulunacağına inanmamak için bir neden yoktur.

Eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasını sağlayan iş değerlemesi ve çalışanla çalışmayı birbirinden ayırt edip, ödüllendirecek olan başarı değerlemesi yolunda atılan adımlar çağdaş personel yönetimi ve kamu kesimi beyaz yakalılar için çok ileri bir adımdır. Uygulanan yöntemler, taşıdıkları eksikliklere rağmen, sorunların çözümüne ciddi katkılarda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

Ardanç, Bülent. "Kamu İktisadi Örgütleri İçin Yeni Bir Örgütlenme Modeli," **Amme İdaresi Dergisi**, C.12, Sayı:3(Eylül, 1979) s.53-77.

Beach, D.S. **Personnel. The Management of people at Work.** Collier Mac Millan Publishing Co. Inc. New York 1980.

Canman, Doğan. "Türkiye'de Kamu Personel Rejiminde İyileştirme Çalışmaları ve Son Gelişmeler," **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 378 (Mart 1988) s.138-155.

Dicle, Atilla. "KİT'lerde Örgüt ve Yönetimi Geliştirme Çabaları Üzerine Bazı Gözlemler," **KİT'lerin Yönetim Sorunları**., içinde MPM Yay. 206. Ankara:1976 s.220-261.

Dicle, Ülkü. "Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler," **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Sayı:17 (Güz.1977) s.37-60.

DPT. **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetimi Geliştirme ve İşletmeleri İyileştirme Alt Komisyon Raporu**, Ankara:1977.

Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetimi Geliştirme ve İşletmeleri İyileştirme, IV.Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara:1977.

Duran, Lütfi. "Sözleşmeli Kamu Personeli", **Cumhuriyet Gazetesi**, 12.12.1988.

Eke, Ali Erkan. "Başarı Değerleme ve KİT'ler için Öngörülen Yöntem," Endüstri Mühendisliği'88 Ulusal Kongresine Sunulan Tebliğ.

Göymen, Korel. "KİT'lerin Türk Ekonomisindeki Yeri, **KİT'lerin Yönetim Sorunları**, içinde. MPM Yay:206. Ankara: 1976 s.10-52

Günege, Uğur. **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Denetim ve**

Türkiye'deki KİT'lerin Mali Denetimi. İstanbul: 1984.

Gürcan, Abdülhalik. "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Sorunları ve Yeniden Düzenlenmesi," 2.Türkiye İktisat Kongresi "Kalkınma Politikası" Komisyonuna Sunulan Tebliğ. DPT Yay. s.115-134.

Gülmez, Mesut. "Sözleşmeli Personel ve Anayasa," Cumhuriyet Gazetesi. 5.12.1988.

Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi.** İşletme İk. Ens.Yay. İstanbul:1987.

"İş Değerlemesi Yöntemlerinde Yeni Gelişmeler," **İ.Ü..İşletme Fak. Dergisi.** C.4. Sayı:2. 1986.

MPM. **Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yönetim Sorunları.** MPM Yay. 206. Ankara:1976.

MPM. **Verimlilik Açısından Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yeniden Düzenlenmesi ve Geliştirilmesi Semineri.** MPM Yay. 119.Ankara:1973.

Özmen, Selahattin. "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Mikro Düzeyde Sorunları ve Çözümleri," 2.Türkiye İktisat Kongresi "Kalkınma Politikası" Komisyonuna Sunulan Tebliğ. DPT Yay.1981. s.170.

Pigors, P., C.Myers. **Personnel Administration.** Mc Graw Hill Book Com. Inc. London: 1961.

Reisoğlu, Seza. "233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Genel Değerlendirilmesi ve Bazı Sorunlar," **ORHİM Görüşler Serisi,** 1986 içinde. Yayına Hazırlayan: Taner Karahasanoğlu. İstanbul:1986.

Sağlam, Dündar. "Türkiye'de KİT Reformu Çalışmalarının Değerlendirilmesi," 2.Türkiye İktisat Kongresi" Kalkınma Politikası" Komisyonuna Sunulan Tebliğ. DPT Yay. No: 1783. s.135-148.

Serim, Bülent. "Sözleşmeli Personel Statüsü," **Mali Hukuk,** Sayı:15 (Mayıs-Haziran.1988) s.27-36.

"Sözleşmeli Personelin Hukuki Statüsü," **Amme İdaresi Dergisi.** C.21, Sayı: 1 (Mart.1988) s.133-154.

Siegel, G.B., C.M.Robert. **Public Personnel Administration: Concepts and Practices.** Houghton Mifflin Com. Boston:1985.

Timur, Hikmet. "Norm Kadro ve İş Değerlemesinin Emek Verimliliğine Etkisi," **H.Ü.İk. ve İd.Bil.Fak.Dergisi.** C.4 Sayı:1-2 (1986) s.149-176.

"Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği," **Amme İdaresi Dergisi,** C.16, Sayı:3 (Eylül.1983) den ayrı bası.

Turan, Kamil. "233 Sayılı KHK'ye Göre İstihdam Şekilleri ve Sosyal Güvenlik Uygulamaları," **ORHİM Görüşler Serisi,** 1986, içinde. Yayına Hazırlayan : Taner Karahasanoğlu: İstanbul:1986.

Tutum , Cahit. "Türk Personel Sisteminin Sorunlarına Genel Bir Yaklaşım," **Amme İdaresi Dergisi.** C.13, Sayı:3 (Eylül.1980) s.95-107.

"Devlet Memurları Kanununun Genel Bir Eleştirisi", **Amme İdaresi Dergisi.** C.7, Sayı:4 (Aralık.1974) s.52-72.

Türkel, Süleyman. **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayışı.** H.Ü.İİBF Yay. No:6. Ankara:1983.

"Bazı Türk Bankalarında Personel Başarı Değerlemesi ve Sorunları," **H.Ü.İdari Bilimler Dergisi.** C.1, Sayı:3 (Haziran-1980) s.88-109.