

	MAKALE ADI	SAYFA
1	MUHASEBE MESLEK MENSUPLARINDA MESLEKİ YABANCILAŞMANIN İŞYERİ MUTLULUĞU ÜZERİNE ETKİSİ: BURDUR İLİ VE BUCAK İLÇESİNDE BİR ARAŞTIRMA Doç. Dr. Osman AKIN, Öğr. Elm. Adile AKTAR	1-24
2	ENGELLİ VE ENGELSİZ ÇALIŞANLARIN İLETİŞİM ENGELLERİ VE İŞ DOYUMU: KARŞILAŞTIRMALI NİTEL BİR ARAŞTIRMA Dr. Rabia Sultan KURŞUNCU, Dr. Tuğba İMADOĞLU, Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ	25-45
3	ISPARTA İLİNDE HANEHALKLARININ EV DIŞI GIDA TÜKETİMİNİ ETKİLEYEN SOSYO-EKONOMİK FAKTÖRLERİN ANALİZİ Orhan Orçun BITRAK, Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI	46-63
4	OTOMATİK KATILIM SİSTEMİ: ZORUNLU DEVLET BORÇLANMASI EKSENİNDE BİR DEĞERLENDİRME Nagihan Özkanca Andıç, Dr. İrem Erasa Akça	64-80
5	PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE EŞİT İŞE EŞİT ÜCRET PARADOKSU: KAMU KURUMLARI ÜZERİNDEN ANALİZ Ünal DEMİR, Dr. Öğr. Üyesi Osman Kürşat ACAR	81-109
6	MÜHENDİSLİK ÖĞRENCİLERİNİN İSTATİSTİĞE KARŞI TUTUMLARI: ÇOKLU DURUM ÇALIŞMASI Dr. Öğr. Üyesi Kadir SARIKAYA, Dr. Öğr. Üyesi Esmâ EMMİOĞLU SARIKAYA	110-125
7	ÖRGÜTSEL GÜVEN VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLÂL ALGISİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ARACILIK ROLÜ Dr. Hakan KOÇAK	126-143
8	İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ MENTORLUĞUN ETKİSİNDE ÖZ YETERLİLİĞİN ROLÜ Doç. Dr. M. Fikret ATEŞ	144-163

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi

IDEAS

ISSN: 2149 - 5823






Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi, eğitim yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Tüm makaleler intihal taramasından geçirilerek yayımlanır. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.


International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management, educational administration and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. All articles are published after a plagiarism scan. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Editörler / Editors in Chief

-  Prof. Dr. Ömer TURUNÇ (Antalya Bilim Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi))

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Ömer TURUNÇ (Antalya Bilim Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Dr. Öğr. Üyesi İrfan AKKOÇ

 **Danışma Kurulu / Advisory Board**

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU (Atılım Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRI (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

*İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.
Names are listed in academic title and alphabetical order.*

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır.



*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.org.tr/uiibd>

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE EŞİT İŞE EŞİT ÜCRET PARADOKSU: KAMU KURUMLARI ÜZERİNDEN ANALİZ¹

Ünal DEMİR*

Osman Kürşat ACAR**

ÖZET: Çalışma hayatında yapılan iş ve hizmetin karşılığı olan ücret, kamu kurumlarında aylık ödeme sistemi olan maaş olarak bilinmektedir. Özel kesimde ve kamu kesiminde ücret politikaları konusunda izlenecek olan yöntem noktasında zaman zaman tereddütler yaşanmıştır. Yönetimler, söz konusu olan bu tereddütleri ve yaşanan rahatsızlıkları ortadan kaldırmak için bugüne kadar bazen zamana dayalı ücret, bazen de performansa dayalı eşit ücret gibi uygulamalar denemişlerdir. Fakat bu uygulamalar sonucunda paradokslar yaşanmıştır. Eşit işe eşit ücretin uygulandığı durumlarda, performans gösteren çalışanlar adaletsizlik duygusuna kapılmış; performansa göre ücret verildiği uygulamalarda da olumsuzluklarla karşılaşmıştır. Bu çalışma ile kamu kurumlarında eşit işe eşit ücretin hangi aşamada uygulandığı ve performansa dayalı ücret ile ilişkisi incelenmiştir. Kamu kurumlarında eş değer kadroların nasıl bir ücret ölçeğiyle yönetildiği, örneklem olarak seçilen kurumlar bazında incelenmiştir. Farklı ücret uygulamalarının kurum çalışanları arasında oluşturduğu rahatsızlıkların giderilmesi noktasında öneriler ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda da Türk kamu kesiminde eşit işe eşit ücret ve performansa dayalı ücret ekseninde adil ücret olgusunun nasıl oluşturulacağı yönünde öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ücret, Maaş, Performansa Dayalı Ücret, Eşit İşe Eşit Ücret, Kamu Kurumu,

JEL Sınıflandırma Kodları: D63, J31, J33

DOI: 10.29131/uiibd.572962

Geliş tarihi: 31.05.2019/ **Kabul Tarihi:** 14.12.2019/ **Yayın Tarihi:** 20.12.2019

EQUAL WORK EQUAL PAY AND PERFORMANCE-BASED WAGE PARADOX: ANALYSIS THROUGH PUBLIC INSTITUTIONS

ABSTRACT: The wage, which is the equivalent of the work and the service in the working life, is known as the monthly payment system in the public institutions. As in the private sector, there have been doubts and discussions about wage policies in the public sector. Governments to date to eliminate this disturbance so sometimes time-based wage, sometimes on performance-based wages or equal work as equal wages have tried applications. But as a result of these practices paradoxes have occurred. When the employee is paid an equal wage to equal work, the employee has a feeling of injustice and negativity has been encountered in practice when the performance is paid according to the performance. This study examines the stage at which the equal pay for equal work in public institutions is applied and the relationship between the performance and wages. The number of equivalent staffs in public institutions is governed by a wage scale, and the institutions selected as samples are examined. It has been tried to contribute to the literature with suggestions on the remedies of different wage applications among the employees of the institution. In the Turkish public sector, proposals on how to create a fair wage phenomenon on the basis of equal pay and performance based wages are presented.

Key Words: Wage, Salary, Performance-Based Wage, Equal Wage to Equal Employment, Public Institution,

JEL Classification Code: D63, J31, J33.

Received: 31.05.2019/ **Accepted:** 14.12.2019/ **Published:** 20.12.2019

* Ünal DEMİR, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, ÇEKO Bölümü, demir.unal@gmail.com.tr. **ORCID:** 0000-0001-8813-6858

** Dr. Öğr. Ü. Osman Kürşat ACAR, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İKY Bölümü, osmanacar@sdu.edu.tr **ORCID:** 0000-0002-1961-645X

Kaynak gösterimi için:

DEMİR Ü. ve ACAR, O.K. (2019), PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE EŞİT İŞE EŞİT ÜCRET PARADOKSU: KAMU KURUMLARI ÜZERİNDEN ANALİZ. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5 (2), 81-109. DOI: 10.29131/uiibd.572962

¹ Bu çalışma "Kamuda Performansa Dayalı Ücret ve Eşit İşe Eşit Ücret Uygulamaları; Bazı Kamu Kurumları Üzerinden Analiz" isimli tezden türetilmiştir.

1. Giriş

Çalışma hayatında yapılan iş ve hizmetin karşılığı olan ücret, genellikle maaş olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaman içerisinde özel kesimde olduğu gibi kamu kesiminde de ücret dağılımı konusunda tereddütler ve anlaşmazlıklar meydana gelmiştir. Bu sebepten dolayı kamu kesimi kurum ve kuruluşlarında farklı ödeme sistemleri gözlemlenebilmektedir. Kamu çalışanlarının mali ve sosyal hakları, kanun ve diğer düzenleyici mevzuatlarla belirlenmiştir. Bu doğrultuda kamuda oluşan personel ihtiyacına göre farklı statülerde, farklı sosyal ve mali haklara sahip personel ataması gerçekleştirilmiş ve bu personelin özlük hakları konusunda hukuki düzenlemeler yapılmıştır. Devlet memurları kanunu dışında kamu kurumları sosyal ve mali haklar bakımından münferiden yaptığı düzenlemeler de mevcuttur. Yapılan bu düzenlemeler, farklı kurumlardaki aynı ve benzer kadroların ücret düzeylerinde farklılıklar oluşturmuş, bu durum da beraberinde ücret adaletsizliğine sebebiyet vermiştir. Kurumlar arasında farklı ücret skalasının olması, iş veya hizmeti yerine getiren kamu personeli arasında adaletsizlik duygusunun yer etmesine neden olmuştur denilebilir. Kamu kurumlarında ücret farklılıklarının artmasıyla kamu personel ücret sistemi tartışılmaya başlamış, aynı ve denk kadrolarda çalışan personelin eşit ücret talebi eşit işe eşit ücret kavramıyla gündeme gelmiştir. Eşit işe eşit ücret sistemi 666 sayılı KHK ile kamu personel sisteminde yerini almıştır.

Bu çalışmada konuya dair mevzuat incelemeleri yapılarak Türk kamu kurumlarında eşit işe eşit ücret uygulamaları ve performansa dayalı ücret sistemi örnekler ve oluşturulan tablolarla izah edilmeye çalışılmıştır. 666 sayılı KHK ile eşit işe eşit ücret kapsamında yeniden düzenlenen ek ödemelerin, kurumlardaki ücret dengesini nasıl sağladığı ile ilgili örnekler oluşturulmuş ve kadrolar üzerinden bir değerlendirme yapılarak anlatılmaya çalışılmıştır. Ayrıca performansa dayalı ücret ve eşit işe eşit ücret uygulaması sonucunda paradoks olarak isimlendirilebilecek bir durumun çözümü noktasında birtakım öneriler ortaya konulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Ücret Yönetimi ve Önemi

Ücret kavramı çeşitli kesimlerce farklı şekillerde ele alınıp değerlendirilebilmektedir. Ücret çalışan ve işveren için farklı anlamlara gelmektedir. Şöyle ki, ücret çalışanların hayatlarını sürdürebilmeleri için bir araç iken, işvereni maliyetler konusunda etkileyen bir değişkendir (Yenihan ve Cerev, 2017: 421). İşçi yaptığı iş ne olursa olsun, işletmeye yani işverene verdiği emeğin karşılığını talep edecektir. Bu karşılık ücret olarak adlandırılmaktadır (Miraboğlu, 1963: 46). Ücreti kısaca tanımlamak gerekirse, ücret; ürün veya hizmet üretimine direkt veya endirekt şekilde katkı yapan zihinsel ve/veya bedensel olarak verilen emeğin karşılığında yapılan nakdi ödemedir (Hendrix, 2014: 4). Ücretin belirlenmesi somut varlıklar veya cansız metallerin fiyatlarının tespiti kadar kolay değildir. Çünkü muhtelif sektör ve sahalarda aynı kademeden emeğin bedeli ve nakdi karşılığı farklıdır. Mesela tekstil sanayi ile inşaat işinde aynı kademede olan işçilerin ücretleri eşit olmayacaktır. Her işin muhtelif kademe ve dereceleri olmakla birlikte farklı vasıfları vardır. Bu kademeler ve vasıflar her işletmede farklı statüde görülebilmektedir. Ücret yönetiminde ücretin kurumun ekonomik şartları doğrultusunda işgörenin tatmin ve moralini artırıcı faaliyetlerle en uygun seviyede tutulması hedeflenmektedir (Akalp, 2003). Herhangi bir işletmede ücret yönetiminden bahsederken konuyu insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirmemek, stratejik yönetim olarak amaca ulaşmayı güçleştirecektir. Bu nedenle ücret yönetimini insan kaynakları yönetimi ile hatta stratejik insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirmek daha doğru olacaktır.

2.2. Performansa Dayalı Ücret

Performansa dayalı ücret, işgören tarafından gösterilen performans doğrultusunda işgörene ücret ödenmesidir (Uyargil, 2008: 160). Performansa dayalı ücret sistemi; gerek özel kesimde gerek kamu kesiminde kullanılan etkinliği ve verimliliği artırmayı amaçlayan tekniklerden sadece biridir. Genel olarak çalışanların, rutin çalışmalarının 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 ifadeyle, ücretler çalışanların performanslarına göre belirlenmektedir. Sistemin esas aldığı kavramlar ise verimlilik ve motivasyondur. İyi bir performans yönetimi bir taraftan verimlilik, kalite ve kazanç artışını beraberinde getirirken, diğer bir taraftan da çalışanların dikkatini ve motivasyonunu artırmaktadır. 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 nedenle kamu hizmetinde etkinlik ve verimliliği artırmak için personelin performansı ve motivasyonunu ücret ile bağdaştıran uygulamalar ön plana çıkmıştır (Arslan, 2007: 130-131).

2.3. Eşit İşe Eşit Ücret

Eşitlik kavramı kelime anlamı olarak, karşılaştırılan iki şeyin her yönden aynı olması anlamına gelmektedir (Erdal, 2007: 5). İnsanlığın yıllar boyu anlamaya çalıştığı bir kavram olan eşitliği, toplumsal bakımdan değerlendirmek gerekmektedir. Buradaki eşitlik matematiksel bir eşitlikten ziyade toplum bireyleri arasındaki eşitliktir. Bireyler tarafından farklı anlaşılmalara imkân vermemek için eşit ücret uygulamasında netlik kazandırılması gereken kavramlardan biri eşitlik kavramıdır (Öden, 2003: 17).

Eşit işe eşit ücret kavramı ise, herhangi bir iş yerinde aynı veya benzer özellikte işi gören işçilerin herhangi ayırım 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 eşit ücret uygulamasına tabi tutmak doğru bir davranış olmayabilir. Zira her bir iş yerinin farklı zorlukları ve özellikleri olduğu gibi her bir bölgenin de farklı zorlukları ve özellikleri olabilmektedir. Bu nedenle eşit ücret uygulaması ancak her bir iş yerinin kendi içerisinde uygulanması ile birlikte daha doğru ve adil bir sonuç doğuracaktır. Bu açıdan düşünüldüğünde, aynı iş yerinde çalışma yükümlülüklerini yerine getiren işgörenlerin eşit ücret talebi haklı bir talep olarak değerlendirilebilir. İşlerin eşit ya da eşit sayılabilecek ölçülerde benzer iş olması, eşit ücret uygulaması bakımından esas teşkil edecektir (Bedük, 2004: 60).

Eşit değerdeki iş, farklı işlerin detaylı analiz ve tanımlamalarının yapılarak aralarındaki farklılıkların kolaylık ya da zorluk derecesine göre açıklanabilir bir şekilde ortaya konması anlamını taşıyabilecektir. Eşit iş için eşit ücretin kadın ve erkek arasındaki ücret adaletsizliğini giderme açısından yetersiz kaldığının anlaşılmasından sonra eşit iş için eşit ücretin sakıncalarının giderilmesi maksadıyla birçok ülkenin katılımıyla imzalanan ILO'nun 100 sayılı "Eşit Değerde İş İçin Erkek ve Kadın İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Hakkında Sözleşme" standartlarına uygun olarak eşit iş için eşit ücret ilkesi yerine eşit değerdeki iş için eşit ücret ilkesi sözleşmeye taraf ülkelerce benimsenmiş ve uygulamaya konulmuştur (Köse, 1996: 13).

Eşit değerdeki iş için eşit ücret; ilk olarak cinsiyet bakımından ücret eşitliğinin sağlanması bakımından oluşturulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. 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 işe eşit ücret hakkı çoğu zaman kaynaklara makul olmayan bir talep olarak gelir ve bununla birlikte sürdürülemez bir maliyet oluşturur. Aslında, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından tanınan temel bir haktır (Fredman, 2008: 193). Ücret uygulamalarında eşit değerdeki iş, benzer özelliklerde olmayıp, birbirlerinden tamamen farklı işlerde faaliyet gösteren çalışanların yerine getirdikleri işin, organizasyon içerisindeki değerlerinin eşit kabul edildiği kavramdır. Eşit işte yapıldığı gibi eşit değer nitelikte işi yerine getiren işçilerin de eşit ücret alma hakkına sahip oldukları kabul edilebilecektir (Bedük, 2004: 61-62). Eşit değerdeki iş için eşit ücret, aynı veya benzer özellikte olmayıp, birbirinden tamamen farklı işçilerin, yerine getirdikleri işin nitelikleri bakımından eşit kabul edilmesi durumunda, aynı ücretin ödenmesi anlamına gelmektedir. Eşit değerdeki iş için eşit ücret uygulamasında benzer işler dışında birbirine hiç benzemeyen, ancak içerik bakımından eşit değerde kabul edilebilecek işlerin analiz edilerek birbirleriyle kıyaslaması yapılmaktadır (Köse, 1996: 14). Bu çalışmada gerek performans dayalı ücret sistemi gerekse eşit işe eşit ücret sistemi incelenmekte ve kamuda eşit işe eşit ücret uygulaması tablolarla anlatılmaya çalışılmaktadır. Bütün ücret sistemleri adil bir ücret sistemi oluşturmayı hedeflemektedir. Eşitlikten ve adaletten bahsedildiğinde iki sistem birbirinden net bir şekilde ayrılmamakta ve ikilem oluşturmaktadır.

3. Kamuda Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Performansa dayalı ücret, kurum ve işletmelerde uygulama alanı bulabilen, etkinliği ve verimliliği artırıcı unsurlardan bir tanesidir. Performansa dayalı ücret sistemi, rutin veya normal bir çalışma ile elde edilecek ürün miktarının üzerinde bir ürün çıktısına ulaşılması, yani performans gösterilmesi halinde gerçekleştirilen hizmet veya üretimin karşılığının nakdi olarak ödüllendirilmesini kapsayan bir ücret sistemidir (Arslan, 2007: 130). Bu sistemin uygulanabilmesi için iyi bir performans yönetiminin oluşturulması gerekmektedir. Performans yönetimi, strateji ve insanların yeteneklerinin iş hedefleriyle bütünleştirilerek geliştirilmesi, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik başarıyı ölçmeye yarayan sistemler bütünüdür (Öztürk, 2010: 6). İşletmelerde çalışanların performansının biçimsel ve sistematik bir şekilde değerlendirilmesine ABD’de kamu görevi ifa eden kurum ve kuruluşlarda 1900’lü yılların ilk senelerinde rastlanmaya 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). Performansa dayalı ücret sisteminin yürütülmesi doğrultusunda kamudaki ilk uygulama 2002 yılında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından başlatılmıştır. Uygulamanın asıl amacının, ücretin performansı artırıcı bir araç olarak kullanılması, iş ve görev tanımlarıyla banka yapısına uygun bir ücret dengesinin oluşturulması hedeflenmiştir. Kurumda sözleşmeli ve kadrolu olarak tüm personele tazminat ücreti yılda bir kez ocak ayında ödenmek üzere, bir önceki yıl performans değerlendirme sonuçlarına göre düzenlenmiştir. Performans değerlendirmesi yapılırken uygulanan yöntem, her birimin en üst amiri ile diğer iki amiri tarafından, 100 puan üzerinden yapılmaktadır. Değerlendirme neticesinde elde edilen puanlar, birim personel sayısının % 30’unu geçmemek üzere, belirli bir puan aralığındaki personele en yüksek puandan başlanılarak tazminat ödemesi şeklinde uygulanmaktadır. Her

yıl bir defa yapılan performansa dayalı ücret ödemesi bir önceki yılın performans değerleri temel alınarak yapılmaktadır (Serdar, 2002: 59-60).

“İnsana hizmet, topluma hizmet” anlayışının giderek yaygınlaştığı günümüzde, kamuda etkili ve verimli bir hizmetin üretilmesi için personel maaşlarının performansla ilişkilendirilmesinin kaçınılmaz olduğu söylenebilmektedir (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 sunabilmesi 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 söylenebilecektir (Akçakaya, 2012: 189).

Kamu yönetiminde performansa dayalı ücret sisteminin olumlu tarafları; yönetici, çalışanlar ve kurum/örgüt olmak üzere üç farklı bakımdan değerlendirilecektir. 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 imkân sağlar (Arslan, 2007: 50-51). İyi planlanmış ve düzgün işleyen bir performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması; personelin göstermiş olduğu üstün gayretin maddi anlamda takdir edilmesi olarak görülebilecek ve personelin adalet beklentilerini tatmin edeceğinden dolayı etkili bir motivasyon aracı olarak düşünülebilecektir. Zira çalışanlara maaş zammı yapılırken tüm çalışanlara aynı oranda artış yapmak yerine, verimlilik oranı doğrultusunda artışın yapılması daha adil olacaktır (Kestane, 2003: 127). 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, çalışanın 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 uygulamasıdır. Bu sistemde çalışanlar performansını ne kadar artırırorsa ücret ödemesinin de o oranda artacağını bilmektedir. İş arkadaşından daha fazla performans gösteren personele ilave ödeme yapılarak teşvik edilmesi kurumsal motivasyonu artıracak ve kurum performansına olumlu katkı yapacaktır (Uygun, 2016: 94). Kamusal mali kaynakların kullanımında, personel maliyetlerinin optimum seviyede tutulması için performansa dayalı ücret sisteminin tercih edilmesi kamu maliyesi bakımından faydalı olacaktır.

Kamu yönetiminde performansa dayalı ücret sisteminin olumlu taraflarından bahsederken olumsuz taraflarında değinmek gerekmektedir. Kamuda performansa dayalı ücret sistemlerinin olumlu taraflarını “personelin tutumu”, “motivasyon sorunu” ve “ücretlerin adil bir şekilde tespit edilememesi” olmak üzere üç farklı açıdan değerlendirilebilir.

Personelin tutumu; performansa dayalı ücret sistemi uygulanmasında her ne kadar çalışan personelin faydasına olsa da; performans göstermeyen personel tarafından bu uygulama kabul görmeyebilecektir. Personelin sistemi kabul etmemesi sistemin uygulanabilirliğini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bazen personel kendi performansının daha üst seviyede olduğunu değerlendirme eğiliminde olabilecek ve personel istediği seviyede ücret almadığında huzursuzluk oluşturabilecektir (Uygun, 2016: 95).

Motivasyon sorunu; maddi teşvikler her zaman kurum çalışanını motive etmemektedir. Maddi teşvikler çalışanı motive eden faktörlerin sadece biri olup bunun yanında meslekte ilerleme, terfi alma, yetki ve sorumluluk verilmesi gibi motive edici diğer faktörlerinde kullanılması gerekmektedir. Personele yetki ve sorumluluk verilmesi, yeni bilgiler öğrenmesine ve kendisini geliştirmesine imkân tanınması, yükselme sınavı gibi kurum içi sınavlar ile unvan değiştirme olanağı tanınması gibi motive edici unsurlar kullanılabilir (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 imkân sağlayacaktır. Sistemin başarıya ulaşması adil bir değerlendirme sisteminin oluşturulmasına bağlıdır. Adil bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmaması, sistemi kullanacak olan 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 aynı sistemde performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi oldukça güçtür.

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 sebeple her kurum ve işletme kendi öz dinamiklerine dayanarak yeni metotlar belirlemiştir. Bunun gibi çeşitli nedenlerden kaynaklı her ülke ve her kurumda çalışanın performansını denetlemesi bir sorun haline gelmiş ve değişik çözüm yöntemleri ortaya çıkmıştır. Çalışanın hangi kriterlere göre değerlendirilebileceği ve kimin değerlendireceği muallak bir husustur. Genellikle değerlendirme hususlarının ve değerlendirmeyi yapan kişinin tartışmalı konu ve kişiler olması, meselenin çalışma barışına zarar verebileceği hakkındaki eleştirileri klasik hale getirmiştir. Performans değerlendirme uygulamasını hayata geçirmek için uğraşan diğer ülkeler de olduğu gibi Türkiye’de benzer bir gelişim yaşanmıştır (Ada, 2008: 48).

4. Kamuda Eşit İşe Eşit Ücret Sistemi

Eşit işe eşit ücret, kavramını tanımlamak gerekirse, eşit değerde olduğu saptanan işleri yerine getiren personele eşit ücret ödenmesi halidir. Burada söz konusu olan iş eşitliği, mutlak eşitlik olmayıp eşdeğerliliktir. Diğer bir ifadeyle, eşdeğerlilik, hangi kurum ve kuruluşta olursa olsun görev bakımından birbiriyle aynı veya eşit kabul edilen işleri yapan personele hiçbir pozitif ayırım yapılmaksızın eşit ücret ödenmesi halidir (Kestane, 2003:128).

Eşit ücretten bahsederken eşit değerdeki işten bahsetmek gerekecektir. Eşit değerdeki iş fikri özellikle eşit ücret ilkesinin uygulanmasında karşılaşılabilecek sakıncaları ve eksiklikleri önlemeyi hedeflemektedir. Eşit değerdeki iş, eşit işten daha kapsamlı ve birbirlerinin aynı ve benzer işleri de kapsamaktadır (Kaplan, 2017: 231). Eşit değerdeki iş için eşit ücret, aynı veya

benzer özellikte olmayıp, birbirinden 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 birbirine hiç benzemeyen, ancak içerik bakımından eşit değerde kabul edilebilecek işlerin analiz edilerek birbirleriyle kıyaslaması da yapılabilmektedir (Köse, 1996: 14). Eşit değerdeki işe örnek vermek gerekirse, aynı il içerisindeki farklı bakanlıklara bağlı olan il müdürlükleri iş bakımından birbirine benzememekte, fakat iş değerlemesi ve statü bakımından eşit değerdeki iş olarak kabul edilebilmektedir. Bir diğer örnek ise 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 edilebilmektedir. Eşit işe eşit ücret gerek kamu kesiminde gerek özel sektörde erişilmek istenilen bir amaç haline gelmektedir. Bu amaç kapsamında kamuda eşit işe eşit ücreti uygulamaya koymak amacıyla 2011 yılında çıkarılan 666 sayılı KHK çalışma hayatına girmiştir. Bütün ücret sistemlerinde olduğu gibi eşit işe eşit ücret sisteminin de olumlu ve olumsuz yönleri bulunmakta olup bunları aşağıda sıralayabiliriz.

Eşit işe eşit ücret sisteminin olumlu yönleri; kurumun aynı statü ve görevdeki çalışanlarının tamamı sosyal bakımdan eşit oranda ücret alacaklardır. İşletme veya kurumun personel maliyetleri önceden saptanabilecektir. 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 ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin çalışanların aynı ücreti almasına imkân tanır. Çalışan personel arasındaki ücret adaletsizliğini ortadan kaldıracak düşünülmemektedir. Eşit işe eşit ücret, ücret dengesini sağlayabileceği gibi sosyal dengeyi de sağlayıcı bir görev üstlenecektir.

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 kaybına neden olabilecektir. Aynı unvan ve kadroda olup farklı çalışma bölgelerinde çalışan personelin ücretleri eşit olacak olup farklı çalışma bölgelerinin farklı riskleri ve zorlukları olması halinde, zorlu bölgede çalışan personel bakımından adil bir ücret sistemi olarak kabul edilmeyebilecektir. Aynı statü ve unvanında bilgi ve beceri bakımından üstün ve kuruma katkısı çok olan personele pozitif ayrımcılık uygulanamayacaktır. Bu olumsuzlukların oluşması çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olabileceği gibi motivasyon düşüklüğüne de neden olabileceği düşünülmektedir.

5. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada, performansa dayalı ücret sistemi ve eşit işe eşit ücret sisteminin analizi ve karşılaştırılması yapılmış olup, Türk kamu kurumlarındaki uygulama örnekleri üzerinden izah edilmiştir. Bu iki sistemin kamuda uygulanması aşamasında karşılaşılabilecek muhtemel sorunlara çözüm önerisi sunulmaktadır. Bununla birlikte, çalışmada eşit işe 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? yoksa Eşit İşe Eşit Ücret Sistemi mi uygulanması gerekir?” sorularına cevap bulunmaya çalışılmıştır. Yine çalışmada, günümüz dünyasında hızlı bir şekilde yaygınlaşan eşit işe eşit ücret kavramının ülkemiz kamu kesimine yansımalarının nasıl olduğu araştırılmakta, sorun ve çözüm önerileri üzerinde durulmaktadır.

Elde edilen bilgiler ışığında kamu personelinin özlük hakları konusunda yapılacak veya yapılması muhtemel mevzuat düzenlemesine katkı yapılmaya çalışılacak ve konu hakkında çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın evreni tüm kamu kurumlarında 666 sayılı KHK'den eşit işe eşit ücret kapsamında olumlu veya olumsuz etkilenen tüm personeli kapsamaktadır. Konu araştırılırken çalışmanın daha iyi anlaşılması için örneklem olarak, 5 (beş) farklı bakanlık olan; Tarım ve Orman Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı çalışanları 666 sayılı KHK kapsamında değerlendirilmiştir. Ağırlıklı olarak kamu kurumlarının personel yönetimlerinde kullanılan mevzuatlar incelenmekte; bazı kamu kurumlarında çalışan personelin yıllar itibariyle maaş karşılaştırmaları yapılmaktadır. 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 yapılmaktadır. Yapılan maaş hesaplamaları eski ve yeni mevzuat (666 sayılı KHK) hükümlerine göre aynı unvan ama iki farklı personelin hesaplanan maaşları tablolarda karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma neticesinde elde edilen sonuçlar eşit işe eşit ücret kapsamında değerlendirilerek kamu yönetiminde bu düzenlemenin (666 sayılı KHK) amacına ulaşip ulaşmadığı sonucuna varılmaya çalışılmıştır.

666 sayılı KHK'nin amacı; "eşit işe eşit ücret" politikası ile farklı kamu kurumlarında aynı hizmet sınıfında, aynı veya benzer unvanlı kadrolarda çalışan kamu personelinin aynı tutarda ek ödemeden faydalandırılmasını sağlamaktır. Kurumsal ek ödemeler başta olmak üzere mali haklar kapsamında farklı isimlerde ve farklı tutarlarda yapılan ilave ödemeler yürürlükten kaldırılarak tek bir ek ödeme sistemine geçilmesini sağlamaktır. Bu kapsamda, aynı personel kanununa tabi olup, aynı hizmet sınıfında yer alan aynı veya benzer kadro ve pozisyonlardaki çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları giderilmeye çalışılmış ve bunların aynı düzeyde ücret almalarına imkân sağlanmıştır (Memurlar.Net, 2014). 2 Kasım 2011 tarihli Resmî Gazetede yayımlanan 666 sayılı KHK "eşit işe eşit ücret" çerçevesinde, kamuda çalışan personelin çalışma hayatını etkileyen ve ücret adaletini sağlamayı hedefleyen önemli bir mevzuat düzenlemesidir.

666 sayılı KHK'nin 1. maddesinde "aynı veya benzer kadro ve görevlerde bulunan personel arasındaki ücret dengesini sağlamak amacıyla, en yüksek devlet memuru aylığına (ek gösterge dâhil), ekli (I) sayılı cetvelde yer alan kadro ve görev unvanlarına karşılık gelen oranların uygulanması suretiyle hesaplanan tutarda ek ödeme yapılır (666 sayılı KHK)" ibaresine yer verilmiştir. Bu hükümle birlikte aynı ve benzer kadroda bulunan personelin eşit ücret alması gerekmektedir. 666 sayılı KHK'nin 1. maddesi kamuda eşit işe eşit ücretin temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda vekaleten yürütülen görevler için aşağıda bir örnek hazırlanmıştır. Herhangi bir kamu kurumunda, üst kadrolarda yeterli unvana sahip çalışan bulunmadığı durumlarda kurum içeresinden veya kurum dışından vekâletle kamu hizmetinin yerine getirilmesi için bir personel görevlendirmesi yapılabilmektedir. Bu durumlarda genellikle kurum içerisinde müdür olmadığı zamanlarda müdür yardımcısı statüsündeki personele vekâletle müdürlük yetkisi verilmesi söz konusu olabilmekte veya şube müdürünün bulunmadığı durumlarda şef statüsündeki personele vekâletle şube müdürlüğü yaptırılabilir.

Tablo 1: Vekaleten Şube Müdürlüğü Yürütülmesi

	Ek Ödeme Oranı	Brüt Ek Ödeme ¹ (TL)	Damga Vergisi (TL)	Net Tutar (TL)
Şef (Asli kadro)	% 115	9500x0,130597x1,15 = 1.426,77-TL	1.426,77x0,00759 = 10,83-TL	1.415,94-TL
Şube müdürü (Vekâlet edilen kadro)	% 170	9500x0,130597x1,70 = 2.109,14-TL	2.109,14x0,00759 = 16,01-TL	2.903,13-TL
Fark ödemesi		Vekâlet edilen kadro ek ödeme tutarı - Asli kadro ek ödeme tutarı 2.903,13 – 1.415,94		677,19-TL

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

Devlet memurları maaşlarını buldukları unvana bağlı olarak almaktadır. Bu tarz bir uygulamanın bulunduğu idarede şef, şube müdürlüğüne vekâleten baktığı zaman zarfında şube müdürünün sahip olduğu sosyal ve mali haklara sahiptir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanun'un 86. maddesi ve 666 sayılı KHK gereğince vekâlet edilen görevin tüm görev ve sorumlulukları ile birlikte tüm sosyal ve mali hakları vekil olarak atanmış personele verilmektedir. Bu kapsamda vekâlet görevini yürüten personele eşit işe eşit ücret kavramı gereğince vekaleten yürüttüğü kadroya ödenen maaş ile aslen görevli olduğu kadronun maaşı arasındaki tutar farkının ilaveten ödenmesi gerekmektedir (657 sayılı DMK/Md.86). Belirtilen mevzuata göre şube müdürlüğünü vekâleten yürüten şef, şube müdürünün aldığı maaşı alması gerekmekte olup eşit işe eşit ücret hakkı 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 ekli (T) sayılı cetvelde, 1. dereceden aylık alan şef için % 115 ve şube müdürü için % 170 oranında ek ödeme yapılması öngörülmektedir. Tablo 1 de gösterildiği gibi ilgili personele, aslen görevli olduğu kadrosu için hesaplanan 1.415,94 TL net ek ödemeye ilave olarak ayrıca vekâleten atandığı Şube Müdürü kadrosu için 677,19 TL net ek ödeme farkı alması gerekmektedir (DMK Genel Tebliği Seri No:161, s.2). Buradan anlaşılacağı üzere eşit işe eşit ücret kapsamında üst göreve vekâlet eden memura aslen şube müdürü olarak çalışan memura ödenen maaş oranında ücret ödenmesini hak ettiğini açık bir şekilde göstermektedir. Bu örnek kamuda eşit işe eşit ücret uygulamasına riayet edildiğini göstermektedir.

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 işletmelerinde 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. maddesinde "*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.*" hükmü yer almaktadır. Bu hüküm gereğince bakanlık bünyesindeki döner sermaye

¹En yüksek devlet memurları göstergesi (9500), 2019 yılı 1. Dönem memur maaş katsayısı (0,130597)

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 ödenebilmektedir. 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 15.02.2014 – 14.02.2015 döneminde yapılacak üretimi teşvik primi ve ek ödemelerin hesaplanması ve karşılaştırılması aşağıdaki tabloda yapılmıştır. 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 öngörülmektedir.

Tablo 2: Tarım ve Orman Bakanlığı'nın Mühendis Kadrosu²

Mühendis	Ek Ödeme Oranı (%) / Üretimi Teşvik Primi (TL)	Brüt Ek Ödeme ³ / 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	9500x0,076998x1.50 = 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	8.000,00	8.000,00x0,15 = 1.200,00	6.739,28
	(15 Şubat 2014) tarihinde yapılan ödeme)		8.000,00x0,00759 = 60,72	

Kaynak: DMK Genel Tebliği Seri No: 161

Yapılan hesaplamayı açıklamak gerekirse, 8000,00 TL tutarından 1.200,00 TL gelir vergisi ve 60,72 TL damga vergisinin düşülmesinden sonra 15.02.2014 tarihinde ilgili personele 6.739,28 TL üretimi teşvik primi ödemesi yapılmış ve bir sonraki yıl üretimi teşvik primi 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 başlanmıştır. Bu örnekte gösterilen ek ödeme tutarları baz alındığında 15.02.2014 tarihinde 13.066,68 TL veya daha fazla üretimi teşvik priminin

² Bu tabloda üretimi teşvik primi ve 375 sayılı KHK'ye göre ek ödeme hesaplaması anlatılmış olup karşılaştırma örneğin diğer tablosunda anlatılmıştır.

³ En yüksek devlet memurları göstergesi (9500), 2014 yılı memur maaş katsayısı (0,076998)

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).

Tablo 3: 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

İlgili 969 sayılı kanunun emrettiği gibi “asgari ücretin yıllık brüt tutarının iki katını aşmamak üzere” şeklinde ifade edilmesi bu ücret dengesinin sağlanmasında yeterli olmamaktadır. 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 değildir. 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. Yani personel performans gösterse de göstermese de 666 sayılı KHK gereği eşit ödeme alacaktır. Örneğin Tarım ve Orman Bakanlığı bünyesindeki TİGEM işlemlerine bağlı ve Malatya ilinde yer alan Sultansuyu Tarım İşletmesi Müdürlüğü ile Konya ilinde bulunan Gözlu Tarım İşletmesi bünyelerinde çalışan personelin eşit oranda ödeme alacağı düşünülmekte olup farklı tarım işletmelerinde çalışan mühendislerin nasıl eşit ücret elde edecekleri anlatılmaya çalışılmıştır. Burada performansa dayalı ücret sisteminin bir modeli olan üretimi teşvik priminin uygulamasının hiçbir öneminin kalmadığı anlaşılabilir. 666 sayılı KHK eşit işe ücret uygulamasını hayata geçirirken performansa dayalı ücret uygulamasını pasif hale getirmektedir. İki sistemin uygulanması noktasında ikilem oluşturmaktadır.

5.2. Sağlık Bakanlığı

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 gelirin 375 sayılı KHK kapsamında yapılacak ödeme miktarını geçmemesi gerekmektedir. Bu düzenleme ile aynı unvan ve statüdeki personelin eşit ücret almaları kısmen de olsa sağlanmıştır. Döner sermaye gelirleri fiili olarak çalışan personele ödenmesi gerekmektedir. Yani diğer bir deyişle, performansa 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 1.100,00 TL ek ödeme yapılması öngörülen hemşirenin karşılaştırması yapılmıştır. Yapılan hesaplamalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4 de görüldüğü üzere, 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 işe eşit ücret uygulamasını hayata geçirmektir. Döner sermaye geliri olmayan aynı konum ve statüde bulunan personele 375 sayılı KHK ek 9. maddesi gereğince ek ödeme gerçekleştirilmektedir.

Tablo 4: Sağlık Bakanlığı 209 Sayılı Kanun Kapsamında Hemşire Kadrosu Maaş Dengelemesi

Hemşire	Ek Ödeme Oranı (%)	Brüt Ek Ödeme ⁴ (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 1100x0,00759=8,35	956,65
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 sermayeden 375 sayılı KHK ek 9. maddesinde belirtildiği orandan daha düşük döner sermaye ücreti alınması durumunda çalışan eşit işe eşit ücret kapsamında oluşan fark

⁴ En yüksek devlet memurları göstergesi (9500), 2014 yılı memur maaş katsayısı (0,076998)

kadar ek ödeme alacaktır. Fakat bu örnekte olduğu gibi döner sermayeden 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesinde belirtildiği orandan daha yüksek oranlarda döner sermayeden yüksek oranda ek ödeme gerçekleştirilmesi durumunda eşit işe eşit ücret kapsamında maaşların dengelemesi imkansızdır. Böyle bir durum 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 930,00 TL ek ödeme yapılması öngörülen hemşirenin karşılaştırması yapılmıştır. Yapılan hesaplamalar aşağıda bulunan tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: Sağlık Bakanlığı 2547 Sayılı Kanun Kapsamında Hemşire Kadrosu

Hemşire	Ek Ödeme Oranı (%)	Brüt Ek Ödeme ⁵ (TL)	Gelir ve Damga Vergisi (TL)	Net Tutar (TL)
2547 sayılı Kanunun 58. maddesine göre yapılan ek ödeme		930,00	930x0,15 = 139,50 930x0,00759 = 7,06	783,44
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	2547/58 net ek ödeme tutarı - 375/ek 9 net ek ödeme tutarı 783,44 - 834,81 = - 51,37			-51,37

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

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 sermaye gelirlerinden aynı ay için ilaveten 51,37 TL tutarında ödeme hesaplanarak toplamda 834,81 TL net ek ödeme gerçekleştirilecektir. Hemşirenin 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; daha önceki örneklerde yapılan karşılaştırmalarda genellikle eski mevzuata göre maaş alan personelin maaşı daha yüksek çıkmış ve fark ödemesi yapılarak maaş dengelemesi yapılmıştır. Bu örnekte ise yürürlükte bulunan mevzuata göre yapılan maaş hesaplaması daha yüksek çıkmıştır. Burada döner sermaye geliri alan personel ve döner sermaye geliri almayan personel karşılaştırması yapılmıştır. Örnekte 666 sayılı KHK hükümleri geçerli olacak ve iki memurun maaş hesaplamaları yeni mevzuata göre yapılmış ve eşit bir şekilde ödeme yapılmıştır. Bu noktada performans gerektiren kurumda çalışan personelle performans gerektirmeyen bir kurumda çalışan personelin maaşları eşit olacaktır. Eşit işe eşit ücret uygulaması gereği bir nevi performansa göre ücret olarak değerlendirilen döner sermaye

⁵ En yüksek devlet memurları göstergesi(9500), 2014 yılı memur maaş katsayısı (0,076998)

ücretleri eşit ücret kapsamına alınmıştır. Performansa göre ücret olarak değerlendirilen döner sermaye ücretlerinin eşit işe eşit ücret kapsamına alınması çalışmanın konusu olan performansa dayalı ücret ve eşit işe eşit ücret paradoksunun çıkış noktasını oluşturmaktadır.

5.3. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı

Çalışmanın bu aşamasında, eski ve yeni mevzuata göre maaş alan iki hizmetlinin maaş karşılaştırması yapılmıştır. Örnekte maaş dengelemesi tablolar halinde gösterilmiştir. Eşit işe eşit ücret dengelemesinin hangi yılda tamamen ortaya çıkacağı gösterilecek ve 666 sayılı KHK'nin uygulaması örnekler halinde anlatılmaya çalışılmıştır.

Örnek 4- 666 sayılı KHK'nin yürürlüğe girmesi ile yürürlükten kaldırılan 3146 sayılı kanunun 39. maddesinin yürürlükten kaldırılmasını öngören 7. 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 tarihinden 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 hesaplanmıştır (DMK Genel Tebliği Seri No: 161).

Tablo 6: 3146 Sayılı Kanun Kapsamında Çalışan Hizmetli Kadrosu İçin Fark Hesaplaması

Hizmetli	Ek Ödeme Oranı (%)	Brüt Ek Ödeme ⁶ (TL)	Damga Vergisi (TL)	Net Tutar (TL)
3146 sayılı Kanun'un 39. Maddesinin 7. fıkrasına göre hesaplanan ek ödeme	80	9500x0,068835x0,80 = 523,15	523,15x0,0066 = 3,45	519,70
375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesine göre yapılması öngörülen ek ödeme	70	9500x0,068835x0,70 = 457,75	457,75x0,0066 = 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 ödenmiştir. 3146 sayılı kanunun 39. maddesi 14.01.2012 tarihinde yürürlükten kaldırılmasını öngören 7. fıkrasına göre anılan tarihte 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.

Tablo 7 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 görülebilmektedir. Bu doğrultuda bakanlık 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

⁶ En yüksek devlet memurları göstergesi (9500), 2012 yılı 1. dönem memur maaş katsayısı (0,068835)

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.

Tablo 7: 3146 Sayılı Kanun Kapsamında Çalışan Hizmetli Kadrosu İçin Maaş Dengelemesi⁷

Dönem	3146 Sayılı Kanununun 39. Maddesinin 7. 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 ⁸ (TL)	Net Tutar (TL)	
1/2012	523,15	3,45	519,7	457,75	3,02	454,73	64,97
2/2012	523,15	3,45	519,7	476,07	3,14	472,93	46,77
1/2013	523,15	3,45	519,7	491,02	3,73	487,29	32,41
2/2013	523,15	3,45	519,7	510,66	3,88	506,78	12,92
2014	523,15	3,45	519,7	512,04	3,89	508,15	11,55
1/2015	523,15	3,45	519,7	527,40	4,00	523,4	-3,7
2/2015	523,15	3,45	519,7	552,51	4,19	548,32	-28,62

15.01.2015 tarihinde aradaki fark kapanmış olacağı için maaş hesaplamasında herhangi bir fark ödemesi yapılmasına gerek kalmamıştır. Bu uygulama ile iki farklı mevzuata göre maaş alan personelin maaşları 2015 yılında dengelenmiş olduğu gözükmemektedir. Örneğe göre önceki yıllarda aynı kadrodan iki farklı çalışanın maaş hesaplaması iki farklı mevzuata göre yapılmaktayken 2015 yılında maaşları eşitlenmiş olması sebebiyle sonraki yıllarda maaş hesaplaması 375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesine göre yapılması gerekmektedir. Yani eşit işe eşit ücret sağlanmıştır.

5.4. İçişleri Bakanlığı

Diğer bakanlıklarda olduğu gibi İçişleri Bakanlığı bünyesinde de 666 sayılı KHK mevzuat değişikliği yapılmıştır. Bakanlık bünyesindeki değişiklik, kaymakam kadrosunda çalışan üzerinden anlatılmıştır. Hangi aşamada maaş dengelemesinin gerçekleştiği gösterilmiştir.

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 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 tabloda gösterilmiştir (DMK Genel Tebliği Seri No: 161).

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 ödenmektedir.

⁷ Bknz. Tablo 7; Tablo 6'da yer alan hesaplama yöntemi ve yıllara göre memur maaş katsayıları kullanılarak, aynı unvandaki iki farklı çalışanın maaş karşılaştırmaları yapılarak düzenlenmiştir.

⁸ Damga vergisi oranı 0,00759 olarak alınmıştır.

Tablo 9: Kaymakam Kadrosu Ek Ödeme Hesaplaması

Birinci Sınıf Kaymakam (1. derece 1. kademedeki aylık alan)	Ek Ödeme Oranı (%) / Ödenek Göstergesi	Brüt Ek Ödeme/Ödenek ⁹ (TL)	Gelir Vergisi (TL) Damga Vergisi (TL)	Net Tutar (TL)
1700 sayılı kanunun ek 5. maddesi hükmüne göre hesaplanan ek ödeme	% 100	9500x0,06446x1 = 612,37	612,37x0,0066 = 4,04	608,33
5302 sayılı kanunun 63. maddesi hükmüne göre hesaplanan ödenek	12.000	12.000x0,06446 = 773,52	773,52x0,15 = 116,03 773,52x0,0066 = 5,11	652,38
375 sayılı KHK'nin ek 9. maddesine göre yapılması öngörülen ek ödeme	% 200	9500x0,06446x2 = 1.224,74	1.224,74x0,0066 = 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

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, aradaki fark kapanıncaya kadar maaş 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.

Tablo 10: Kaymakam Kadrosunun Ek Ödeme ile Maaş Dengelemesi¹⁰

		1700 Sayılı Kanunun Ek 5. Maddesi Hükmüne Göre Hesaplanan Ek Ödeme	5302 Sayılı Kanunun 63. Maddesi Hükmüne Göre Hesaplanan Ödenek	375 Sayılı KHK'nin Ek 9. Maddesine Göre Hesaplanan Ek Ödeme	
Dönem	Memur Maaş Katsayısı	Net Tutar (TL)	Net Tutar (TL)	Net Tutar (TL)	Fark Ödemesi (TL)
2/2011	0,06446	608,33	652,38	1.216,66	44,05
1/2012	0,06884	608,33	652,38	1.299,23	-38,52
2/2012	0,07159	608,33	652,38	1.351,21	-90,50
1/2013	0,07384	608,33	652,38	1.392,25	-131,54
2/2013	0,07679	608,33	652,38	1.447,95	-187,24

Tablo 10'da maaş dengelemesinin nasıl yapıldığı anlatılmıştır. 15.01.2012 tarihinden önce yürürlükte bulunan mevzuat doğrultusunda hesaplanan ek ödeme (608,33 TL) ve ödenek (652,38 TL) toplamı olan 1.260,71 TL sabit tutularak hazırlanmış olup, eşit işe eşit ücret dengesinin oluşturması hedeflenmiştir. 1700 sayılı kanunun ek 5. maddenin 7. fıkrası

⁹ En yüksek devlet memurları göstergesi (9500), 2011 yılı 2. dönem memur maaş katsayısı(0,06446)

¹⁰ Bknz. Tablo 10; Tablo 9'da yer alan hesaplama yöntemi ve yıllara göre memur maaş katsayıları kullanılarak düzenlenmiştir.

kapsamında 2011 yılı memur maaş katsayısına göre yapılan hesaplamada derece/kademesi 1/1'de bulunan birinci sınıf kaymakamın 2012 yılı ilk altı ayında maaşı farkı ortadan kalkmış ve maaş dengelemesi gerçekleşmiştir. 2012 yılı birinci 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. Anlatımı biraz daha açmak gerekirse, eski mevzuata göre maaşı yüksek personel diğer personel ile maaşları eşitlene kadar memur maaş zamlarından faydalanmayacak ve maaşı sabit kalacaktır. Eski mevzuata göre maaş alan kaymakam ile yeni mevzuat olan 666 sayılı KHK ile maaş alan kaymakam maaşları 2012 yılında eşitlenmiştir. Sonraki yıllarda iki personel de 666 sayılı KHK hükümleri doğrultusunda eşit maaş alacaktır.

5.5. Hazine ve Maliye Bakanlığı

Hazine ve Maliye Bakanlığı'nda 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 maksadıyla, 666 sayılı KHK ile 375 sayılı KHK'de yapılan mevzuat düzenlemeleri kamu personelinin ücretlerinde değişiklikler oluşturmuştur. Aşağıdaki örnekte 666 sayılı KHK ile 375 sayılı KHK eklenen ek 10. 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 denetçi kadrosunda bulunan, eski veya yeni mevzuata göre maaş alan iki farklı çalışanın 2012 yılı ve sonrasında alması öngörülen maaş karşılaştırması gösterilmiştir.

Örnek 7- Sosyal güvence bakımından 5434 sayılı kanun maddelerine bağlı, 25 yıllık kamu hizmeti olan ve 1. derecenin 4. kademesinde görev yapan iç denetçi için 2012 yılı ve sonraki yıllar için maaş karşılaştırmaları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Maaş hesaplaması yapılırken 15.01.2012 tarihinden önceki mevzuata göre maaş alan iç denetçi için ilgili yıldaki memur maaş katsayısı oranında hesaplama gerçekleştirilmiştir. Aynı tabloda 15.01.2012 tarihinden sonra yürürlüğe giren 666 sayılı KHK'ye göre ve ek 10. madde hükmüne maaş alan iç denetçi için ücret ve tazminata ilişkin hesaplanan aylık net ödeme tutarları gösterilmiştir. 666 sayılı KHK'nin 2. maddesinde geçici madde 12'ye ekli (II) ve (III) sayılı cetvellere yer alan iç denetçi (müfettiş, denetçi, kontrolör, stenograf ve aktüer) gibi kadro unvanları için eski mevzuat hükümlerince öngörülen aylık ücretleri 666 sayılı KHK'nin 1. maddesine bağlı ek 10. maddeye göre, öngörülen ücret ve tazminat toplamı net tutarından fazla olması halinde, yani eski mevzuat hükümlerine göre hesaplanan maaş ücretinin yeni mevzuat hükümlerine göre hesaplanan maaş ücretinden fazla olması durumunda 15.01.2012 tarihten önce yürürlükte bulunan mevzuat hükümleri uygulanmaya devam edilmesine yönelik hüküm bulunmaktadır (666 Sayılı KHK/Md.1). Herhangi bir nedenle aradaki maaş farkı kapanması halinde 666 sayılı KHK hükümlerine göre maaş hesaplaması yapılacaktır. Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesinde görev yapan, 15.01.2012 tarihinde yürürlüğe giren 666 sayılı KHK'ye göre maaş alan iç denetçi ile 666 sayılı KHK öncesi mevzuata göre maaş alan iki farklı iç denetçinin net maaş karşılaştırmaları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde eski mevzuat hükümlerine göre 1. derece ve 4. kademedeki bulunan bir iç denetçinin eski mevzuat hükümlerince öngörülen ücreti 01/2012 dönemi dâhil 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. Tabloda görüldüğü gibi 1/2018 döneminde aradaki fark 347,79 TL olarak hesaplanmıştır.

Tablo 11: Eski ve Yeni Mevzuata Göre Maaş Alan İki Farklı İç Denetçinin Yıllar Bazında Maaş Karşılaştırması¹¹

Dönem	Memur Maaş Katsayısı	666 sayılı KHK Sonrası Hesaplanan Net Maaş (TL)	666 sayılı KHK Öncesi Hesaplanan Net Maaş (TL)	Maaş Farkı (TL)
1/2012	0,0688350	4.114,15	4.195,12	-80,97
2/2012	0,0715890	4.276,10	4.360,30	-84,20
1/2013	0,0738370	4.409,93	4.497,10	-87,17
2/2013	0,0767910	4.583,42	4.674,07	-90,65
1/2014	0,0769980	4.570,31	4.817,03	-246,72
1/2015	0,0793080	4.714,79	4.968,92	-254,13
2/2015	0,0830840	4.934,98	5.201,21	-266,23
1/2016	0,0888170	5.302,71	5.587,30	-284,59
2/2016	0,0932590	5.561,74	5.860,56	-298,82
1/2017	0,0960580	5.734,74	6.042,51	-307,77
2/2017	0,1027060	6.122,41	6.451,47	-329,06
1/2018	0,1085500	6.482,09	6.829,88	-347,79
2/2018	0,11794	7.043,06	7.407,52	-364,46
1/2019	0,130597	7.782,57	8.186,12	-403,55

Bu fark 1/2019 döneminde 403,55 TL olarak hesaplanmıştır. 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 geldiği veya daha düşük kaldığı tarihten itibaren bunların mali hakları ek 10’uncu maddeye göre belirlenir.” hükmünün yerine gelmesi imkânsız bir hal almaktadır. 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. kademede bulunan iç denetçi ile kuruma kurumlar arası geçişle atanan ve yeni mevzuata göre maaş alması gereken 1. derece 4. kademede bulunan diğer bir iç denetçi maaşları eşit olamayacaktır. Biri eski mevzuata göre maaş alırken diğeri yeni mevzuata göre maaş almak durumunda kalacaktır.

Kurumları memur maaş karşılaştırmaları bakımından değerlendirmek gerekirse, 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

¹¹ Bknz. Tablo 11; “DMK Genel Tebliği Seri No: 161” iç denetçi için yer alan hesaplama yöntemi kullanılmış ve yıllara göre memur maaş katsayıları kullanılarak düzenlenmiş ve net maaş tutarları kullanılarak maaş farkı hesaplanmıştır.

birimlerde çalışan personel ile çalışma şartları gayet iyi olan personel aynı eşit ücreti alır hale gelmiştir. Kaldı ki, bütün işlerin kendine özgü 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). 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, diğer 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. Çalışmada 666 sayılı KHK genel olarak değerlendirilmiş ve ücret dengelemesine gidilen beş bakanlık üzerinde durulmuştur. Yapılan inceleme 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 de ifade edildiği gibi bazı kadro ve unvanlarda ücret dengesinin yapılması imkânsız gibi gözükmektedir. Bu da 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. Diğer 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.

6. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Çalışmanın genelinde performansa dayalı ücret sistemine fazla ağırlık verilmemiş, eşit işe eşit ücret konusuna daha çok değinilmiştir. Zira eşit işe eşit ücret sisteminin, performansa dayalı ücret sisteminden daha sonra kullanılmaya başlanması ve yeni bir uygulama olması nedeniyle geniş açıdan anlatılması gerektiği düşünülmüştür. Kamu çalışanlarının önemli bir kısmının maaşlarını düzenleyen 666 sayılı KHK doğrultusunda eşit işe eşit sistemi bakımından kurumlardaki maaş düzeyleri karşılaştırılmıştır. 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.

6.1. Performansa Dayalı Ücret ve Eşit İşe Eşit Ücret Sistemi Paradoksu

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. Aşağıdaki tablo da çalışma hayatında uygulanan iki farklı ücret sistemi olan "Performansa Dayalı Ücret Sistemi" ile "Eşit İşe Eşit Ücret Sistemi" karşılaştırması yapılmıştır. Ulusal ve uluslararası hukukta eşit işe eşit ücretten bahsederken ağırlıklı olarak "eşit değerdeki iş için eşit ücret" kavramına yer verilmiştir. *Eşit değerdeki iş için eşit ücret kavramı*, eşit işe eşit ücret sistemi ile performansa dayalı ücret

sistemi arasındaki bağı oluşturmaktadır. Eşit işe eşit ücretten bahsedildiğinde tam adaletin sağlanması için doğal olarak performansa dayalı ücret sistemine geçiş yapmak gerekmektedir.

Tablo 12: 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.	

Örnek vermek gerekirse, bir kamu kurumu olan okulda hizmetli 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 düşündüğümüzde bu personelin performans sergilediği anlaşılabilir. Eşit işe eşit ücret uygulaması gereğince diğer hizmetlilerle aynı ücreti almak durumundadır. Fakat çalışma olarak diğerlerinden daha fazla çalıştığı için adil bir ücret almadığı söylenebilir. Sadece performansa dayalı ücret sisteminin uygulamada olduğu bir işletmede çalışanların üretim yapmaksızın ücret elde etmesi olanaksızdır. Yani üretmeye ve çalışmaya ücret yoktur. Bu duruma örnek vermek gerekirse iş yerindeki bir iş kazasından dolayı çalışamaz bir duruma gelen işgören ücret kazanımı sağlayamayacaktır. Bu da sosyal adalet açısından adil değildir. Performansa dayalı ücret sisteminde herhangi bir 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 adil olmayabilir. Yani sosyal adalet açısından performansa dayalı ücret sisteminin uygulanabilirliği zor olduğu kabul edilebilmektedir. Türk kamu kesiminde de benzer durum geçerlidir. Sadece eşit işe eşit ücret uygulanmasında performans gösteren personel küstürülebilir, tamamen performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaya çalışılırsa sağlıklı bir sonuç elde edilemeyecektir. Hizmetli örneğinde olduğu gibi aşağı yukarı bütün kamu kurumlarında joker olarak çalışan personel mevcuttur. Bu personel kurumun eksik kalan işlerini yerine getirmesiyle kurumun işlevselliğini artıracaktır. 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 ne de eşit işe eşit ücret sistemi tek başına uygulanmasında sağlıklı bir sonuç elde edilemeyecektir. Bu yüzdendir ki, eşit işe eşit ücret sistemini performansa dayalı ücret sisteminden bağımsız düşünmek neredeyse imkânsızdır. İkisinin aynı anda kullanılması daha adil bir ücret sistemi oluşmasına imkân sağlayacaktır. Adil bir ücret sistemi demek adil bir gelecek demektir.

6.2. Sonuç ve Değerlendirme

Küresel anlamda 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. Kurumların kuruluş amacını yerine getirmesi 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 birbirleri ile benzerlikler göstermektedir. Eşitlik kavramı, Anayasa'da yer almış olup aynı veya benzer kadroda aynı veya benzer görevi ifa eden personelin sosyal ve mali hakları bakımından eşit olmaları gerekmektedir.

Çalışmada birçok kamu kadrosunda çalışan personel maaş incelemeleri yapılmış olup farklı veriler elde edilmiştir. Eşit işe eşit ücret kavramını savunan son düzenlemelerden olması sebebiyle 666 sayılı KHK üzerinde ağırlıklı olarak durulmuş, 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 personel arasında 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 neredeyse hiçbir iş üretmeyen personel ile fazla performans gösteren personel arasında mali bakımdan ücret farklılığının bulunması daha uygun olacaktır. Temel maaş esaslı performansa dayalı ücret sistemi uygulanması bunun gibi dengesizliklerin giderilmesi bakımından uygun olacaktır. Çalışma doğrultusunda çözüm önerisi olarak sunulan temel maaş esaslı performansa dayalı ücret sistemini açıklamak gerekirse; memur maaşlarının iki aşamalı olarak verilmesi yani asgari tutarda bir maaş belirlenmesi ve tüm personelin performans değerlendirilmesi yapılması ile birlikte elde edilen bu performans ölçütlerinin ardından temel maaşa ilaveten ek maaş ödemesi gerçekleştirilmesini içermektedir.

Bu sisteme benzer bir uygulamayı Sağlık Bakanlığı performans değerlendirme yöntemini ücret sistemiyle ilişkilendirerek döner sermayeye bağlı ek ödeme sistemi üzerinden uygulamaya koymuş ve sağlık kurumlarının karlılığı üzerinden kurgulamıştır. Döner sermayeye bağlı yapılan ek ödemeler temel maaşların üç dört katına kadar ulaştığı durumlar oluşmuştur (Sayan ve Şahan, 2011: 68). Kurgulanması istenilen temel maaş esaslı performansa dayalı ücret sistemi karlılık üzerinden değil gösterilen performans, işin tabiatı ve bölgesel şartlar göz önüne alınarak oranlama usulüne göre yapılmalıdır. Bu sistem primli ücret sistemiyle benzerlik gösterilmektedir. Primli ücret sistemi, günümüzde temel maaşa ek olarak başarıya endekli olarak ödenen bir ücret sistemidir. İşveren tarafından çalışanı motive etmek için geliştirilen bir ödemedir. Kurum veya işletmenin hedeflerine ulaşmak için tasarlanır (Ergün, 2018). Diğer bir ifadeyle performans gösteren personele performansı doğrultusunda ek ücret ödenmesi şeklindedir. Yani bu sistem karma performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulanması şeklindedir. Temel maaş esaslı performansa dayalı ücret sistemi genel hatlarıyla tablo 13 de anlatılmaya

çalışılmıştır. Tabloda temel maaş ücreti ülkemizde uygulanan asgari ücret seviyesinde tutulmuştur. İkinci sütunda yer alan performansa dayalı ücret sistemi her bir personelin sergilemiş olduğu gayret doğrultusunda oluşturulması uygun olacaktır. Çalışma bölgesi bazı kurumlarda farklı isimler altında uygulanmasına rastlanılmaktadır. Emniyet teşkilatında terör bölgesinde çalışan polisler “terör tazminatı”, gümrük teşkilatında yoğunluğun ve iş yükünün fazla olduğu gümrük bölgelerinde “Ek 5000” uygulaması gibi ek ödemeler görülebilmektedir. 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 13: 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)	Çalışma Bölgesi 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

ABD’de güncellenmiş eşit ücret yasası ile işveren ödeme gizliliği politikalarını sona erdirmiş ve çalışanlar ücret farklarını daha kolay görebilmiştir (Watkins, 2018). Sağlıklı bir maaş sisteminin oluşturulması ve adil olması için işveren kurumların maaş bordrolarının gizlilik politikasından vazgeçmesi gerekmektedir. Personel ücret eşitsizliğini görmesi durumunda farklılığın gerekçesini işveren kuruma sorabilecek ve arzu edilen adil ücretin oluşumuna imkan sağlayacaktır. 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 güçlük 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, halihazırda kullanılan maaş bordrosunda performansa dayalı ücret, iş değerlendirme ve iş güçlüğü ücreti eklenerek de yapılabilecektir. En doğrusu sıfırdan yeni bir ücret sistemi düzenlenmesidir. Sistemin hayata geçirebilmesi için kamu personel sisteminin kökten bir değişiklikten yeniden tasarlanması ve genel bir mevzuat düzenlemesi 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, 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**Kitaplar:**

- Kaynak**, T.; Adal, Z., ve Ataay, İ.,(2000) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını,
- Öden**, M.:(2003) “Türk Anayasa Hukukunda Eşitlik İlkesi”, Ankara: Yetkin Yayınları,
- Uyargil**, C.; (2008) “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, Yayın No: 214

Makaleler:

- Akçakaya**, M.; (2012) “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, Karadeniz Araştırmaları, Sayı: 32, Ss 171-202
- Fredman**, S.; (2008) “Reforming Equal Pay Laws”, Industrial Law Journal, Cilt. 37, No. 3, Ss.: 193-218
- Hendrix**, A.; (2014)“Automated Method And System For Establishing And Assuring Service Contract Act Compliance With Health & Welfare Fringe Benefit”, US Patent App
- Kaplan**, E. T. S.; (2017) “İş Hukukunda Eşitlik İlkesi ve Cinsiyet Ayrımcılığı”, Türkiye Barolar Birliği (TBB) Dergisi, Ss.:225-268,
- Kestane**, D.:(2003) “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, Maliye Dergisi, Sayı 142, S.:126-144
- Miraboğlu**, M.; (1963) “Ücret Sistemleri ve Devlet Orman İşletmelerimizde Baltalık Ormanlarının Kesiminde Tatbik Edilmesi Gereken Şekil”, İ. Ü. Orman Fakültesi Dergisi, Ss.:46-54
- Özkal Sayan**, İ.; **Şahan**, Y.; (2011) “Sağlık Bakanlığı’nda Performans Değerlendirme ve Ek Ödeme Sistemi”, Memleket Siyaset Yönetim Dergisi, Cilt: 6 Sayı: 16, Ss.:33-70
- Öztürk**, N. K.; (2000) “Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum”, Türk İdare Dergisi, sayı:428,Ss: 61-78
- Öztürk**, A. T.; (2010) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 2,Ss.:1-10
- Serdar**, A.; (2002) “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXI, Sayı 1, Ss.:53-61
- Uygun**, S. V.; (2016) “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
- Yenihan**, B.;**Cerev**, G., (2017) "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

Tezler:

- Ada**, B.; (2008) “Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi” Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Arslan, F.; (2007) “Kamuda Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Bedük, M. N.; (2004) “İş Hukukunda Eşit İşe Eşit Ücret Hakkı ve Uygulaması” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi

Erdal, Y.; (2007) “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk İş Hukuku Açısından, Eşit Davranma İlkesi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Köse, H.; (1996) “Cinsiyet Bakımından Ücret Eşitliği (Eşit Değerde İşe Eşit Ücret)”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

İnternet Kaynakları:

Akalp, G.; (2003) “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, İş Güç Dergisi, cilt:5 sayı:1 Sıra:9 No:33
<https://www.isguc.org/?p=article&id=33&cilt=5&sayi=1&yil=2003>, (Erişim Tarihi:26.01.2019)

Andız, M. B.; (2018) “Paradoks Nedir? Paradoks Çeşitleri Nelerdir?”, <https://www.muhandisbeyinler.net/paradoks-nedir-paradoks-cesitleri-nelerdir/>, (Erişim Tarihi: 06.02.2019)

Ergün, B.; (2018) “Prim Sistemleri ve Uygulamaları”, <http://www.burakergun.com.tr/prim-sistemleri-ve-uygulamaları/>, (Erişim Tarihi: 16.06.2019)

Memurlar.Net; (2014), “Maliye, 666 ile neyi amaçladı?”, <https://www.memurlar.net/haber/469869/maliye-666-ile-neyi-amacladi.html>, (Erişim Tarihi: 10.01.2019)

Ünlü, A.; (2018) “Eşit olmayan işe eşit ücret, memurlara adaleti sağlayamaz”, <https://www.sgkrehberi.com/haber/171396/esit-olmayan-ise-esit-ucret-memurlara-adaleti-saglayamaz.html>, (Erişim Tarihi:01.06.2019)

Watkins, M.; (2018) “Washington Adds Enforcement Teeth to Equal Pay Law”, Economic Opportunity Institute, <http://www.opportunityinstitute.org/blog/post/washington-adds-enforcement-teeth-to-equal-pay-law/>, (Erişim Tarihi:17.06.2019)

Mevzuat:

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), “Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 2000

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 Bakanlığı Ziraat İşleri Genel Müdürlüğü İle Zirai Mücadele ve Zirai Karantina Genel Müdürlüğüne Bağlı Kurum-Okul ve Kuruluşlara Döner Sermaye Verilmesi Hakkında Kanun

666 Sayılı KHK (Kanun Hükmünde Kararname), Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmüne Kararname, RG: 02.11.2011, 28103

375 Sayılı KHK (Kanun Hükmünde Kararname), Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması, Devlet Memurları ve Diğer Kamu Görevlilerine Memuriyet Taban Aylığı ve Kıdem Aylığı ile Ek Tazminat Ödenmesi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

02.01.2012 tarih ve 28161 sayılı Resmi Gazete, Devlet Memurları Kanunu Genel Tebliği (Seri No: 161)