

**KAMU
GÖREVLİLERİNİN
SORUNLARI**

VE

**ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ**

**TÜRKİYE KAMU-SEN
ARAŞTIRMA GELİŞTİRME MERKEZİ**

ANKARA

2007

KAMU GÖREVLİLERİNİN SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

GİRİŞ

Ülkemizde, hem kamu hizmetinden faydalanan hem de bu hizmeti sunanların durumdan hoşnut olduğunu söylemek güçtür. Kabul edilmelidir ki hizmet alanların aldığı hizmetten memnun kalabilmesi, hizmet verenin çalışma memnuniyetiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle kamu yönetimi alanında yaşanan aksaklıkların büyük çoğunluğunda kamu hizmeti sunanların yaşadığı sorunlar etkilidir. Tüm sektörlerde, çalışan ve hizmet, iç içe geçmiş iki önemli unsurdur. Kamu yönetiminde hizmetleri düzenlerken, bu hizmeti sunan kamu görevlilerinin sorunlarını görmezden gelmek akılcı bir yaklaşım değildir.

Kısacası bugün ülkemizde kamu hizmetinin yetersiz olması ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayamaması, kamu çalışanlarının sorunlarının gerçek anlamda çözülememesinden kaynaklanmaktadır.

A- KAMU GÖREVLİLERİNİN SORUNLARI

Kamu görevlilerinin yaşadığı sorunları tespit edebilmek için; kamu yönetiminde ve kamu hizmetlerinde görülen aksaklıkların iyi analiz edilmesi gereklidir.

Bu bağlamda kamu çalışanlarının sorunlarını altı ana başlık altında inceleyebiliriz:

1. Kaynak Sorunları
2. İstihdam Sorunları
3. Hukuki Sorunlar
4. Denetleme ve değerlendirme sorunları
5. Toplumun kamuya bakışından dolayı yaşanan sorunlar
6. İdari sorunlar

1.KAYNAK SORUNLARI

Kamu çalışanları ve kamu hizmetleri için ayrılan kaynakların yetersizliği, kamu hizmetlerinin sunumunu dar boğaza sürüklemiştir. Özellikle kamu çalışanlarının ücretlerindeki yetersizlik ve ücret adaletsizliği en önemli iki sorun olarak karşımızda durmaktadır.

a) Ücretlerin yetersizliği:

Kamuda personele ayrılan kaynağın yetersizliği; ücretlilerin ulusal gelirden aldığı payın da yıldan yıla azalmasına neden olmaktadır.

Öyle ki; 1999 yılında % 8,83 olan personel harcamalarının milli gelir içindeki payı 2006 yılında % 7,43'e kadar gerilemiştir. Bu da uzun süreden beri kamu

çalışanlarının aylık ve ücretlerinde reel bir düşüş yaşanmasına yol açmıştır. Türkiye’de kişi başına GSMH’nın yıllara göre belirgin bir artış göstermesine karşın, kamu çalışanları artan reel gelirden yeterince pay alamamakta, gelirlerini belli bir düzeyde tutabilmek için hedeflenen enflasyon oranına bağlı bir aylık ücret artışına razı olmaya zorlanmaktadır. Yıllara göre aylık ve ücretlerdeki nominal artış, yıllık enflasyon oranının çok gerisinde kalmıştır. 1994 ile 2006 yılları arasında Tüfe Endeks rakamı 114 kat artış göstermiştir. Oysa aynı süreçte ortalama memur maaşları sadece 80 kat artmıştır.

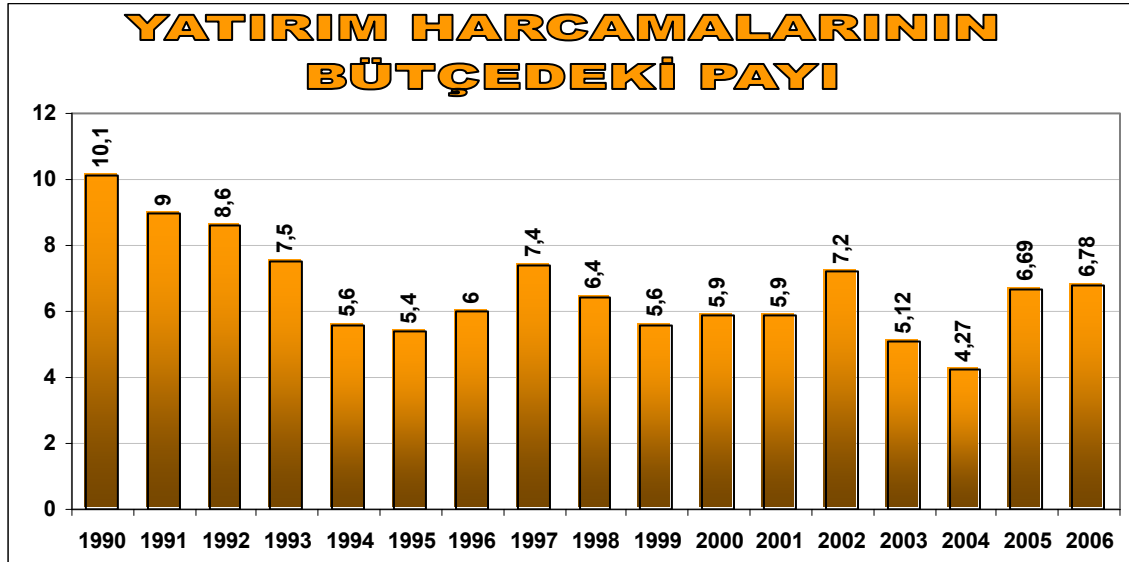
1990 yılında yatırım harcamalarının bütçedeki payı % 10,1 iken; 2006 yılında % 6,78’e düşmüştür.

1990 yılında bir kamu işçisi ile memurun net maaşı arasında % 33’lük fark varken; 2006 yılında bu fark % 49’a yükselmiştir. Dolayısıyla 1990-2006 yılları arasında net memur maaşları, kamu kesimi işçi ücretleri karşısında reel olarak % 16 oranında erimiştir.

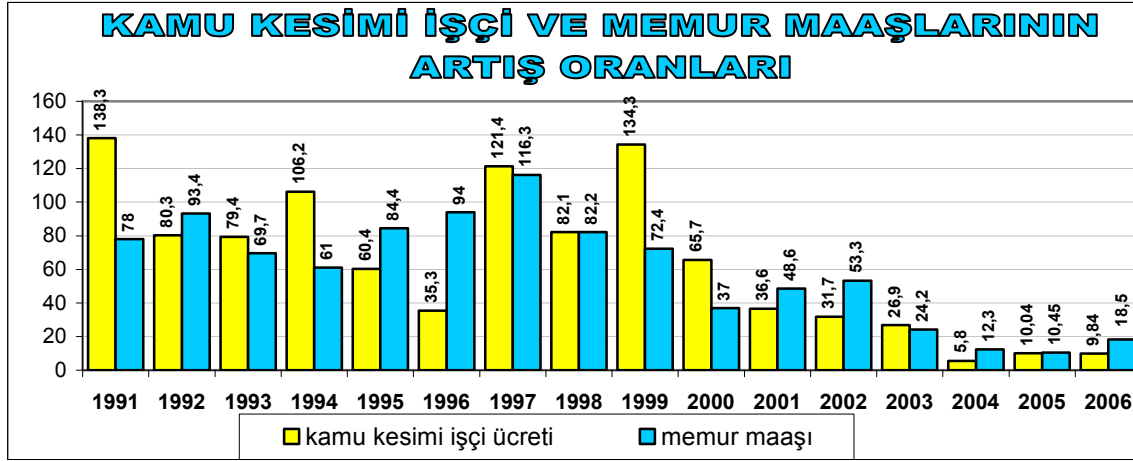
Kamu kesiminde ortalama net işçi ücretleri, ortalama memur maaşının 1,8 katıdır.

İş gücü maliyeti açısından bakıldığında, kamuda bir işçi maliyetine 3 memur çalıştırılmaktadır.

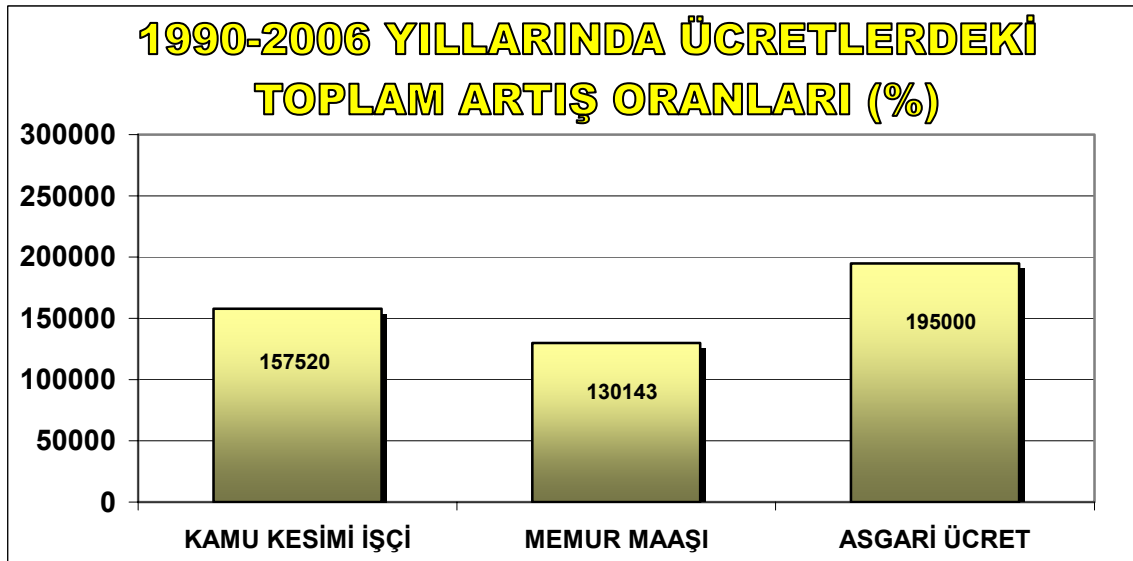
Aşağıdaki tablolar kamudaki çarpık ücret ve yatırım politikalarının kamu çalışanlarını nasıl mağdur hale getirdiğini göstermektedir.



KAYNAK: MALİYE BAKANLIĞI, DPT



KAYNAK: DPT, MALİYE BAKANLIĞI, DİE, TÜRKİYE KAMU-SEN ARGE MERKEZİ



KAYNAK: DPT, MALİYE BAKANLIĞI

Görülüyor ki kamu görevlilerinin ücretleri her geçen yıl reel olarak hem enflasyon karşısında hem de diğer sektör çalışanlarına göre belirgin bir şekilde azalmaktadır. Bu şartlar altında yaşam mücadelesi vermekte olan kamu çalışanlarının, sunduğu kamu hizmetinden memnuniyet beklemek hayalcilik olacaktır.

Türkiye’de kişi başına düşen milli gelirin yıllara göre belirgin bir artış göstermesine karşın, kamu çalışanları artan reel gelirden yeterince pay alamamakta, gelirlerini belli bir düzeyde tutabilmek için hedeflenen enflasyon oranına bağlı bir aylık ücret artışına razı olmaya zorlanmaktadır. Yıllara göre aylık ve ücretlerdeki nominal artış, yıllık gerçekleşen enflasyon oranlarının gerisinde kalmıştır.

Çalışanlara yıllık enflasyon oranı kadar ücret artışı yapılması, reel olarak sıfır zam anlamı taşımaktadır. Yıllar içinde ülke ekonomisi büyürken, yalnızca enflasyonla orantılı zam alan kamu görevlilerinin de milli gelirden ve büyümeden pay alamadığını söylemek mümkündür.

Daha adil bir gelir dağılımı, daha mutlu bir ülke için tüm çalışanlarımızın büyümeden pay alabilmesi, ekonomik durumlarının iyileştirilmesi, ücretlerin ve alım gücünün artırılması için yapılan toplu pazarlıklarda refah payı uygulaması da dikkate alınmalıdır.

Bugün memurlarımızın % 28,4'ü açlık sınırının altında, % 66'sı açlık sınırının üstünde ama yoksulluk sınırının altında ücret almakta ve zorlu hayat koşulları karşısında yaşam mücadelesi vermektedir. Yalnızca % 5,6'sı yoksulluk sınırının üzerinde ücret alan memurların önce açlık; sonra da yoksulluk sınırından kurtarılarak refah ücretine kavuşturulması öncelikli hedef olmalıdır.

Kamuda çalışanların etkin verimli hizmet sunmalarını beklemek için öncelikle kamu görevlilerinin kendileri ve ailelerinin insanca yaşamasına yetecek saygın ücrete kavuşturulması gerekmektedir. Bu nedenle kamu görevlileri için öncelikli olarak açlık sınırının üstünde bir temel ücret tespit edilmeli, kıdem, görev, makam, eğitim gibi ödemeler ile sosyal yardımlar temel ücretin üstüne eklenerek kamuda çalışanlar arasında adil bir ücret sistemi geliştirilmelidir.

b) Ücret Adaletsizliği:

Ücret seviyelerinin düşüklüğü yanında, kamu çalışanları arasında büyük bir ücret adaletsizliği yaşanmaktadır. Kamudaki ücret adaletsizliğini üç başlıkta toplayabiliriz:

- En düşük ücretle en yüksek ücret arasındaki makas farkının büyüklüğü
- Eşit işe eşit ücret ödenmemesi,
- Kamu kurumları arasındaki ücret farklılıkları

Kamuda aylık ve ücret sistemi temel olarak aylık gösterge tablosu, ek gösterge tablosu, taban aylığı, kıdem aylığı ve katsayıdan oluşmaktadır. Ancak sistem enflasyona yenik düşmüştür. Bu nedenle de farklı ödeme rejimleri oluşturulmuştur.

Bugün ülkemizdeki ücret sistemi, 15 dereceli bir aylık gösterge tablosu ve özel hizmet tazminatı, makam, görev, temsil tazminatları ve yan ödeme türlerini gösteren tablolarla birlikte yürütülmektedir. Bu tablolarla birlikte, kamuda 100'den fazla farklı ödeme şekli ortaya çıkmaktadır. Yan ödemelerin ve tazminatların uygulanması sonucunda kimi zaman tazminatlar ve ödemeler, görev aylığının 5-10 katı fazlasına çıkmaktadır. Kamu kurumlarının ücret yapıları itibarı ile bazı kurumlarda görev yapmakta olan kamu çalışanları bu ödemelerden faydalanırken, kimi kurumlarda çalışanlar faydalanmamaktadır. Bu durumda farklı kurumlarda çalışan ancak aynı işi görmekte olan kamu görevlilerine farklı ödeme tarifesi uygulanmaktadır. Bu yüzden de kamuda kurumlar arasında büyük ücret farklılıkları oluşmaktadır.

Ödeme sisteminin karmaşık yapısı, aynı kamu kurumunda görev yapanlar için de farklı uygulamalar getirebilmektedir. Kurumlar arasında olduğu gibi kurum içinde de değişik ödeme sistemi uygulanmasından dolayı en düşük ücret alan kamu çalışanı

ile kurum içindeki yan ödeme ve tazminatlardan faydalanan ve en yüksek ücreti alan kamu çalışanı arasında büyük bir fark oluşmaktadır.

Ülkemizde çıplak ücretler üzerinden yapılan hesaplamada en düşük ücretli memur ile en yüksek ücret alan memur arasında 6,5 kat fark oluşmaktadır. Ödenen tazminatlarla bu fark 20 katına kadar çıkmaktadır. Oysa bu oran Finlandiya’da 2,5, Fransa’da 2,3, Hollanda’da 2,2 ve İsveç’te 1,9 katı kadardır.

Aşağıda 2007 yılı Ocak ayı itibarı ile 16 yıl kıdemi olan bir şube müdürünün bazı kurumlardaki net ve toplam ücret miktarları verilmiştir. Tablodan, mevcut ücret sistemi ile “eşit işe eşit ücret” ilkesinin uygulanmadığı açıkça görülmektedir.

Ocak 2007 itibarı ile 16 yıllık bir şube müdürünün maaşı (YTL);

Kurum Adı	Maaş	Tazminat	Toplam Ele Geçen
TCDD	851	430	1.281
Maliye Bakanlığı	855	599	1.454
Ulaştırma Bakanlığı	851	86 (Denge Taz.)	937
Türkiye İş Kurumu	850	555	1.405
Kültür Bakanlığı	851	86 (Denge Taz.)	938

Kaynak: Türkiye Kamu-Sen Arge Merkezi

c) Kamu Görevlilerinin Üzerindeki Vergi Yükü

Asli görevi çok kazandıran sağladığı vergilerle dar gelirli vatandaşların alamadığı hizmeti sunmak olan vergi politikaları Türkiye’de tam tersine işlemekte ve fakirden alıp zengine vermektedir. Özellikle AKP Hükümeti döneminde bütün uyarı ve şikayetlere rağmen gelir vergisinin alt oranı değiştirilmemiş ancak geliri çok yüksek olanlardan alınan verginin oranı % 40’tan % 35’e indirilerek yıllık geliri 40 bin YTL’nin üzerinde olanların ödemekte olduğu vergiler 5 puan azalmıştır. Daha önce % 25 olan orta gelirli vatandaşlarımız üzerindeki vergi yükü ise 2 puan artırılmak suretiyle % 27’ye çıkarılmış ve dar gelirli vatandaşlarımız üzerindeki vergi yükü biraz daha artırılmıştır.

Neresinden bakılırsa bakılsın ülkemizde gelir dağılımında bir adaletsizlik mevcuttur. Aynı zamanda vergi dağılımında da bu adaletsizlik devam etmektedir. Bunun sonucunda da vatandaşlarımız her gün bir yenisi eklenen vergilerle ve adaletsiz vergi politikaları nedeniyle mağdur olmaktadır. Küresel sermayeyi ürkütmek istemeyen hükümet ise vergi oranlarını düşürerek, yabancı yatırımcılardan alınan stopajları sıfırlayarak, yüksek gelirlilerden daha az, düşük gelirlilerden ise daha fazla vergi toplamanın yollarını aramaktadırlar.

2.İSTİHDAM SORUNLARI

Kamu çalışanlarının istihdam sorunlarını yedi noktada toplayabiliriz.

a) Yatırım ve Teknoloji Eksikliği:

Kamu hizmetlerinin toplum ihtiyaçlarını karşılamada etkin bir hale gelmesinin başlıca şartlarından biri, gelişen koşullara uygun hale getirilmesi amacıyla sürekli yenilenmesidir. Ancak kamuda bu gereklilik göz ardı edilmiştir. Yeni teknolojilerin sisteme kazandırılmaması ve teknoloji kullanımından kaynaklanan sorunlar her geçen gün artmaktadır. Kamu çalışanları, kamu hizmetlerini hala geri teknoloji ürünleriyle ve donanımıyla gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

Türkiye’de kamu kesimindeki en önemli sorun verimlilik sorunudur. Bu sorunun, kamudaki iş güvencesi dolayısıyla kişilerin verimsiz çalışmalarından bahsedilerek, tüm suç kamu çalışanlarına yıkılmaya çalışılmaktadır. Kamuda verimlilik ile ilgili problemlerin olduğu açıktır. Ancak en düşük sermayeli şirketlerin bile insan kaynaklarını geliştirmek için ayırdıkları eğitim ödenekler şirketleri için önemli meblağlar oluştururken, kamuda çalışanların eğitimleri için herhangi bir kaynak ayrılmamakta ve kamu çalışanlarından mucizeler beklenmektedir. Devlet kamu kuruluşlarını kurup teknolojileri ile baş başa bırakmakta, çalışanlarının da verimliliğini azami kılmalarını beklemektedir.

b) Çalışma Ortamı ve Ergonomiden Kaynaklanan Sorunlar:

Ergonomi, iş çevresi ile işçi arasında ilişki kuran bir çalışma olarak ortaya çıkmıştır. Ergonominin amacı, değişik sağlık problemlerinin ortadan kaldırılabilmesi, verimin artırılabilmesi için çalışma ortamının nasıl düzenleneceği ve işçiye nasıl tatbik edileceğinin belirlenmesidir. Başka bir ifade ile, işçinin işe değil, işin işçiye uydurulmasının sağlanmasıdır.

Ergonomi, artık günümüz dünyasında çalışanların verimliliği ve sağlığı için yadsınamaz bir gereklilik halini almıştır. Oysa kamuda, çalışma şartlarının olumsuzluğu ve iş yerlerinin fiziki şartlarındaki eksiklikler ergonomi kurallarının uygulanmadığını göstermektedir. Çalışma koşullarının olumsuzluğu kamu çalışanları için önemli bir sorun teşkil etmektedir.

İşyeri koşullarının adım adım izlenerek ergonomik prensiplerin uygulanması ve problemlerin çözülmesi gereklidir. Bazen işyeri sürecinde, işyeri ortamında, kullanılan el aletlerinde yapılacak küçük değişiklikler üretim, sağlık ve güvenlik alanlarında büyük değişikliklere neden olabilir.

c) Araç-Gereç Eksikliği:

Kamuda yetersiz yatırım ve ihmalle birlikte ortaya çıkan kaynak sorunu, çalışma için gerekli araç-gereçlerin bakımının tam olarak yapılamaması, hatta işlerin yürütülebilmesi için gerekli araç gerecin dahi bulunamaması sorununu doğurmuştur.

d) Hizmet Çeşitliliğinin Artması:

Gelişen teknoloji ve değişen çalışma şartları, meslek çeşitliliğini artırmakta, bazı unvanlar ortadan kalkarken, yeni ve tehlikeli başka mesleklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Örneğin; demiryollarında ateşçi, deniz yollarında kömürcü gibi meslekler neredeyse ortadan kalkmış, artık gece bekçisi unvanında istihdam edilen kimse kalmamıştır. Bunların yerine benzer görevleri benzer tehlikeler altında ifa eden yeni unvanlar ve meslekler gelmiştir. Zaman içinde bir çok meslek ve unvan da aynı şekilde ortadan kalkarken onların yerine yeni meslek ve unvanlar ortaya çıkacaktır.

Bu nedenle fiili hizmet zammından faydalanacak olan personelin yaptığı görevlerin sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir. Bu amaçla İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu gibi mesleklerin tehlikelerini belirleyecek, fiili hizmetten faydalanacak olan personeli güncel bir şekilde belirleyecek bir kurum oluşturulmak zorundadır.

Kamu çalışanlarının en önemli sorunlarından biri de hizmetlerin değişen ve gelişen koşullara uyumlu hale getirilmesi çalışmalarının düzensiz ve plansız bir şekilde yapılıyor olmasıdır. Hizmetlerin çeşitliliğinin artması ve bu uyarılmanın sağlanması yapısal anlamda örgütsel büyümeye neden olmaktadır. Örgütsel büyüme, devletin görev ve sorumluluklarının artmasının yanında sistemin daha karmaşık bir yapıya bürünmesine de neden olmaktadır. Bu yönüyle hizmet çeşitliliğinin artması, kamu kuruluşunun amacının değişmesi ve çalışanlar arasında görev, yetki ve sorumluluk paylaşımının sağlanamaması sorununu doğurmaktadır.

e) Yetersiz Eğitim:

Kamuda hizmet içi eğitim, insan gücüne yapılan bir yatırım olarak, hizmetin ve personelin niteliğini yükseltmeyi, daha başka görevler için personeli hazırlamayı, personelin verimliliğini arttırarak zaman ve kaynak israfından kurtulmayı amaçlamaktadır.

Yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarında çeşitli tikanıklıklar ve sorunlar yaşanmaktadır.

Kamuda çalışanların eğitimi için yeterli kaynak ayrılmamaktadır. Hizmet içi eğitimi sağlayacak yetişmiş eğitici ve teknik personel yok denecek kadar azdır.

Bunlarla birlikte hizmet içi eğitim programları tüm kamu çalışanlarını kapsayacak kadar yaygın ve özendirici değildir.

f) Personel Sayısı:

Ülkemizde kamu çalışanlarının yaşadığı en büyük sorunlardan biri de personel yetersizliğidir. Her ne kadar aksi iddia edilse de bu gün resmi veriler incelendiğinde kamu çalışanlarının sayısının yeterli olmadığı görülmektedir. OECD verilerine göre bir kamu çalışanı Avusturya’da ortalama 18, Kanada’da ve Fransa’da 12, Finlandiya’da 9, Almanya’da 18, Hollanda’da 19, ABD’de 13 kişiye hizmet verirken Türkiye’de kamu çalışanı başına 30 kişi düşmektedir. Bu durumda kamu çalışanları bir çok kurumda iş yoğunluğu içinde kalmaktadır.

Memur sayısının az olmasının yanısıra, illere göre memur dağılımı açısından da Türkiye’de sorunlar yaşanmaktadır. Hayat pahalılığının daha yoğun hissedildiği, ulaşımın güç ve ev kiralarının yüksek olduğu illerde kadro boşluğunun bulunması, buna rağmen hayat şartlarının daha kolay olduğu bazı bölgelerde ise yoğun bir kadro fazlası kamu çalışanının bulunması devletin hizmetlerinde aksamalara yol açmaktadır.

Devlet Personel Başkanlığı’na göre İstanbul’un da aralarında bulunduğu taşrada 1 milyon 751 bin memur kadrosundan 340 bini boş durmaktadır.

Emniyet Genel Müdürlüğü’ne göre de, Türkiye’de hali hazırda emniyet teşkilatında çalışan memurların iki kat fazlasına ihtiyaç duyulmaktadır. Avrupa ülkelerinde her 200 kişiye 1 polis düşerken, Türkiye’de ortalama 450 kişiye 1 polis düşmektedir.

2002 yılı itibarı ile 199 bin 151 memur kadrosu bulunan metropol haline gelen İstanbul’da, hayat şartlarının zorluğu ve memur ücretlerinin düşüklüğü nedeniyle 40 bin kadro açığı bulunduğu tespit edilmiştir. Nüfusu ve dolayısıyla hizmet götürülecek alanları hızla artan İstanbul’un ihtiyaç duyduğu memur sayısı ise 300 bin civarındadır. Buna göre halen 160 bin dolayında memurun görev yaptığı şehirde, 140 bin memura daha ihtiyaç vardır. İstanbul’da memur açığının getirdiği sıkıntı her alanda kendini hissettirmektedir. 2002 yılı verilerine göre 32 devlet ve eğitim hastanesi, 300 sağlık ocağı, 18 semt polikliniği ile il sağlık hizmeti verilen şehirde büyük bir sağlık personeli açığı bulunmaktadır. 12 milyon nüfuslu İstanbul’da ortalama bin 100 çevre sağlığı teknisyenine ihtiyaç duyulurken, bu hizmet yalnızca 144 personelle sağlanmaya çalışılmaktadır. Bin 250 sağlık memuruna ihtiyaç duyulan şehirde, 450 sağlık memuru görev yapmaktadır. Normal şartlarda 30-50 bin nüfusa 1 sağlık ocağı olması gerekirken İstanbul’un bazı bölgelerinde 300 bin nüfusa 1 sağlık ocağı düşmektedir.

Aynı şekilde, geçtiğimiz yıllarda Sağlık Bakanlığı’na devri gerçekleşen SSK hastanelerinde de 25 bin çalışana ihtiyaç duyulurken, bu hastanelerdeki memur kadrosu 15 bin 500’dür ve bu kadronun da 2 bin 400’ü halen boş durmaktadır.

Eğitim alanında da benzer sorunlar bulunan İstanbul'da 5 bin öğretmen açığı bulunmaktadır.

Resmi verilere göre, Ankara'da 214 bin 621, İzmir'de 101 bin 492, İstanbul'da 199 bin 151 memur kadrosu varken, kadroların doluluk oranı Ankara ve Adana'da % 82, İzmir'de % 83, Antalya'da % 84, Manisa'da % 80, Diyarbakır'da % 73 ve İstanbul'da % 75'te kalmaktadır.

Yaklaşık 5 milyon nüfusa sahip olan Ankara'da 214 bin memur kadrosu bulunurken, 12 milyon nüfuslu bir şehir için yalnızca 199 bin memurun çalışmasının öngörülmesi düşündürücüdür. İstanbul'da bir memur 80 kişiye, İzmir'de 40 kişiye hizmet vermektedir. Ankara'da ise her 23 kişiye bir memur düşmektedir. Türkiye ortalamasına göre her 30 kişiye bir memur düştüğü göz önüne alındığında, birkaç ilde kadro fazlası bulunsa bile ülke genelinde memur sayısının planlananın gerisinde kaldığı ve ihtiyacın karşılanamadığı görülmektedir.

Kamu çalışanlarıyla ilgili sorunların çözümü amacıyla 1998/16 sayılı Başbakanlık genelgesiyle yürürlüğe konulan ancak daha sonra mevcut iktidarın durdurduğu norm-kadro çalışmalarının bir an önce başlatılması ve bitirilmesi gerekmektedir. Çünkü sadece bu norm kadro çalışmaları sonucunda belirlenecek kadro sayıları, kamu hizmeti gereklerini karşılayacaktır.

g) Terfi ve Liyakat:

Bu günkü personel rejimi ile kamu personelinin yükselmesi amacından saptırılmıştır. Özellikle şeflik ve müdürlük gibi sınırlı sayıda unvanların bulunduğu 1 ve 4 derece kadrolarda bu sıkıntı daha fazla yaşanmaktadır. Kamu hizmetinde terfi etmeyi hak etmiş ve bir üst unvana getirilmesi gereken bir çok çalışan yeterli kadro bulunmaması nedeniyle sıkıntı içindedir. Sınırlı sayıdaki yönetici kadrolarına da liyakat ilkesi ile uyuşmayacak şekilde atamaların yapılması kamu çalışanları açısından büyük sorun yaratmaktadır.

3.HUKUKİ SORUNLAR

a) Kanunların Uygulanması Açısından:

Ülkemizdeki personel sistemi, geniş kapsamlı bir sınıflandırmayı benimsemiştir. Bu nedenle de ayrı özelliklere sahip olan ve ayrı personel işlemleri gerektiren meslek ve uzmanlık dalları, aynı hizmet sınıfı içinde bir araya getirilmiştir. Bu da hizmet sınıfları içinde dahi karmaşık ve içinden çıkılmaz bir yapıyı beraberinde getirmektedir.

Bunun yanında kadro, personeli hizmete bağlayan, personelle hizmet arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir kavramdır. Ancak; uygulamada kadrolarla verilen hizmet arasındaki bağ kopmuştur. Kadroların ödev, yetki ve sorumlulukları, kadronun yapması gereken işler ve kadroyu işgal edecek personelde aranan nitelikler ve

personelin mali ve sosyal hakları kadro ve görev tanımlaması ile belirlenmediğinden kamu çalışanları görev, yetki ve sorumluluk bağlamında sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

Mevcut “sınıf” sistemi yerine görev ve unvan tanımlarının yapıldığı ücret adaletinin sağlandığı bir sistemin getirilmesi gerekmektedir.

Bugüne değin 657 Sayılı Kanuna yapılan muhtelif müdahaleler sonucu kanunun özü ve gerekçelerinden uzaklaşmıştır. Kamuda istihdam esaslarına yapılan müdahaleler uygulamada kamu görevlileri arasında eşitsizlik, adaletsizlik ve haksızlıklar yaratmıştır. Bu nedenle kamu personel reformu yapılması zorunlu hale gelmiştir.

Kamuda aynı işi gördükleri halde farklı statülere ve farklı ödeme sistemlerine tabi olan personel sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle yapılacak kamu personel reformunda bu tür çok farklı uygulamaların ortadan kaldırılması ve kamudaki istihdam ilişkilerinin çok başlılığa ve adaletsizliklere yol açmayacak şekilde düzenlenmesi bir gereklilik halini almıştır.

b) Kamu Çalışanlarının Örgütlenmesinin Önündeki Engeller:

Avrupa Birliği’ne üye olmanın ön şartı olarak ileri sürülen ve bizim de kabul ettiğimiz demokratik açılımlar çerçevesinde yürürlüğe konulan 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu, memurların sendikal örgütlenmesi konusunda bazı kolaylıklar getirse de sendikacılığın ana unsuru olan yönetime katılma, grev ve toplu pazarlık konularında ideal yaklaşımla bağdaşmayan uygulamalara imkan tanımaktadır. Özellikle grev hakkının yasak olduğu memur örgütlenmesi içinde, sendikacılığın ana unsuru olan toplu pazarlığın gerçekleşmesi için güçlü olan siyasi iradeye karşı, memurlara bazı hakların tanınması hem sendikal hem de demokratik bir zorunluluktur. Toplu pazarlık sorununun çözümü, ILO’nun Türkiye tarafından da kabul edilen 151 No.lu Sözleşmesi gereği “... ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözümü... taraflar arasında görüşme yoluyla veya ilgili tarafların güvenini sağlayacak şekilde kurulan arabuluculuk, uzlaştırma veya tahkim gibi bağımsız ve tarafsız mekanizmalardan yararlanılarak araştırılacaktır.” şartına uygun olarak, Uzlaştırma Kurulu kararlarının bağlayıcılığından geçmektedir. Bugüne kadar yapılan toplu görüşmeleri etkisiz kılan en önemli faktör, Uzlaştırma Kurulu kararlarının bağlayıcı olmamasıdır. Bu nedenle yapılan beş toplu görüşme süreci tamamlanamamış, her seferinde çalışanların ve sendikaların aleyhine sonuç doğurmuştur.

Mevcut haliyle ülkemizde memur sendikacılığının kaderi, tamamen siyasi iradenin ellerine bırakılmakta ve memurlarımız 19. yüzyıl Avrupa’sının geçiş toplumlarında bile görülmeyen bir aymazlık ve anti - demokratik yöntemin pençesinde yaşam mücadelesi vermek zorunda bırakılmaktadırlar.

Anayasanın 90. maddesinden ve uluslar arası sözleşmelerden doğan bir hak olarak zaten kamu görevlilerinin toplu sözleşme ve grev hakkı bulunmaktadır. Daha

önce Emek Platformu tarafından Aralık 2001 tarihli bir günlük genel grev çağrısına uyan kamu görevlileri hakkında başlatılan yasal takibat sonucu mahkemeler grev yapan çalışanların lehine karar vererek, fiili duruma hukuki nitelik kazandırılmıştır.

Toplu sözleşme ile ilgili olarak da hukuken böyle bir hakkın varlığı söz konusudur ancak uygulamada kamu görevlilerinin ücretlerinin kanunla belirlenmesinden dolayı toplu sözleşme uygulaması hayata geçirilememektedir.

4688 sayılı Kanunun bir çok maddesinden dolayı hem kamu sendikacılığı hem de sendika yöneticileri mağdur olmaktadır. Başta sendikal yasaklar maddesi olmak üzere uluslar arası sözleşmelerle çelişen ve demokratikleşmenin önünde engel teşkil eden hususlar düzeltilerek, kamuda çağdaş bir sendikal örgütlenmeyi sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.

Aynı zamanda demokratik ve çağdaş yönetim anlayışlarında çatışmayı değil çalışmayı öngören, üretmeyi ve paylaşmayı esas alan bir iş ortamının sağlanması için çalışan temsilcilerinin de karar alma sürecine ve yönetime katılması zorunluluktur. Ancak mevcut haliyle kamuda yönetime katılma ilkesi uygulanmamakta ve kararların tek taraflı olarak alındığı bir yapı oluşturulmaktadır.

c) Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Hakları ile İlgili Sorunlar:

Sosyal güvenlikte yapılması planlanan reform(!) ve uygulaması 2008 yılına ertelenen 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, özellikle kamu görevlilerinin haklarını kısıtlamayı, emekli aylıklarını düşürmeyi, sağlık harcamalarında katkı paylarını artırmayı ve sosyal güvenlik haklarından faydalanmayı zorlaştırma amacı taşımaktadır. Kanunun amacı, sosyal güvenlikte ortaya çıkan bütçe açıklarının kamu çalışanlarının sosyal güvenlik haklarından kısılması yolu ile kapatılmasıdır. Sosyal güvenlikte norm ve standart birliği en düşük ortak paydada sağlamayı amaçlayan bu kanun, kamu görevlilerinin mevcut haklarını kısıtlarken, emekli ikramiyesi özel sektör çalışanlarına göre daha düşük olan kamu çalışanlarının emekli ikramiye sorununa bir çözüm getirmemektedir.

Bugüne kadar sosyal güvenlikle ilgili yapılan çalışmalarda tarafların görüşleri yeterince dikkate alınmamıştır. Bu nedenle bir çok kesim tarafından yasaya karşı itirazlar dile getirilmiş, bu nedenle de ilgili yasa hayata geçirilememiştir.

Sosyal güvenlik haklarını yeniden düzenleyen yasanın sorunsuz şekilde uygulanabilmesi için, konunun muhataplarının görüşlerinin alınması zorunluluktur. Bu nedenle Sosyal Güvenlik Kurumu'nun yönetiminde özerklik ve yönetimde eşit katılım sağlanacak, sosyal güvenlik hakları tarafların mutabakatı ile yeniden düzenlenecektir.

Emekli olan kamu görevlilerinin aldığı emekli ikramiyesi, aynı şartlardaki özel sektör çalışanlarına göre yarı yarıya daha azdır. Bu nedenle de kamu görevlileri emekliye ayrılmaktan kaçınmakta, uzun süre çalışmaya devam etmektedirler.

Devletin konut politikasından hareketle özellikle TOKİ eliyle yapılmakta olan konutlar tam anlamıyla sosyal konut niteliğine getirilerek, emekli ikramiyelerinin yükseltilmesi suretiyle emekli olan her kamu çalışanının bir ev sahibi olması sağlanabilir.

Yıllarca çalıştıktan sonra emekli olan kamu görevlilerinin maaşlarında büyük oranda azalmalar meydana gelmektedir. Bu azalmaları bertaraf etmek, özellikle çalışırken düşük ücret alan emeklilerin maaşlarının belli bir seviyenin altına düşmesini önlemek amacıyla, emekli maaşlarının alt sınırı da kamuda uygulanacak temel ücret seviyesinde belirlenmelidir.

4.DENETLEME VE DEĞERLENDİRME SORUNLARI

a) Denetleme

Denetim, kamu çalışanlarının faaliyetlerinin ve işlemlerinin, çalıştığı kurum için öngörülen amaçlar doğrultusunda oluşturulan kural ve ilkelere uygunluğunun belirlenmesidir. Denetlemede temel amaç, kamu çalışanlarının, kurumun amaçlarına yönelik görevlerini ne derece yerine getirdiğinin anlaşılmasıdır.

Denetim yoluyla kamu çalışanlarının faaliyetleri sürekli olarak izlenir ve eksik yönler belirlenerek, kamu hizmeti amacından sapmaları engellenir.

Yönetim sisteminin kendi kendini denetlemesi anlamında iç denetim, kamu görevlileri eliyle görülen işlerin denetlenmesine yönelik idari denetimi içermektedir.

Kimi bakanlıkların bağlı ve ilgili kuruluşlarında özel bir iç denetim birimi bulunmamaktadır. Kimi kuruluşlarda ise yalnızca mali denetim uygulanmaktadır. Kamu kurumlarında hiyerarşik denetim yerel yönetimlerde de vesayet denetimi etkili bir şekilde yapılamamaktadır.

Denetim görevinde bulunan personelin göreve alınmasında ortak bir standart bulunmamaktadır. Kurumlara göre bu personel, sınavla ya da sınavsız; kariyere dayalı ya da kariyer dışından denetim sistemi içine alınmaktadır.

Bütün bunlara ek olarak denetim görevinde bulunan personelin ünvanlarında da standart bir uygulama yoktur.

Kamu çalışanların denetlenmesinde yaşanan bu karmaşanın bir yansıması olarak, personel bir çok konuda yaptığı işin kanun, kural ve amaçlara uygunluğunun farkına varamamakta, genellikle amirlerinin talimatları doğrultusunda işlem yapmaktadır.

b) Değerlendirme

Ülkemizde kamu görevlilerinin değerlendirilmesi, temelde gizli sicil sistemine dayanmaktadır.

Kamu hizmeti sunanların değerlendirilmesi için göz önünde bulundurulacak unsurların, açık bir şekilde belirtilmemiş olması çalışanlar açısından olumsuz bir durum yaratmaktadır. Personelin değerlendirilmesi esnasında yöneticiler objektif bir tutum sergileyememektedirler. Performans ölçümünde kullanılacak kriterler geliştirilmemiş olduğundan, değerlendirme yöneticilerin insafına bırakılmaktadır.

5.TOPLUMUN KAMU ÇALIŞANINA BAKIŞI

Yıllardır yapılan bilinçli ya da bilinçsiz yönlendirmeler sonucunda toplumumuzda kamuya ve kamu çalışanlarına karşı bir önyargı oluşmuştur. Kamu kurumlarında işi olan vatandaşların, yerine getirmek zorunda oldukları kanuni ve idari prosedürü bilmeden işlem yaptırmaya çalışmaları, kamu çalışanları ile halkımız arasında sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Toplumumuzda kamu kurum ve kuruluşlarının konumu, işlevi ve yükümlülüklerinin yeterince bilinmemesi, toplum ile kuruluş arasındaki ilişkiyi de zedelemekte, çoğunlukla uyulması zorunlu olan hukuki süreç bile gereksiz bürokrasi olarak adlandırılmaktadır.

Aslında bilinmesi gereken, bir çok durumda, vatandaşın işini aksatan unsurun kamu çalışanının keyfi tutumu değil, kanun ve yönetmeliklerin vatandaşın talep ettiği uygulamalardır. Ancak, kurumlarda vatandaşları yapacağı işlemlerle ilgili olarak bilgilendiren ve yönlendiren bir birimin olmayışı, toplum ile kamu görevlilerini, dolayısıyla da vatandaşla devleti karşı karşıya getirmektedir. Bunun da en önemli sonucu devlete olan güvenin sarsılmasıdır.

6.İDARİ SORUNLAR

a) Merkezi ve Yerel Organizasyon :

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasından sonra, 6 Mart 1924'te çıkarılan bir kanunla sancaklar kaldırılarak il haline getirilmiştir. Daha sonra bu illerden bir bölümü ilçe haline getirilerek çevrelerindeki illerden birine bağlanmıştır.

1940'lı yılların başında Türkiye'deki illerin sayısı 63'e, 1957 yılında da 67'ye çıkmıştır. Bugün il sayısı 81'dir. Aynı ölçüde ilçe sayısında da büyük bir artış görülmüş ve Türkiye'de beldeler de dahil olmak üzere belediye sayısı Mart 2007 itibarı ile 3225'e ulaşmıştır.

İl ve ilçe sayılarındaki artışa rağmen, cumhuriyetin ilk yıllarında bütçenin yüzde 16'sı belediyelere, yüzde 20'si de il özel idarelerine ayrılırken; bugün bütçeden yerel yönetimlere ayrılan kaynak son derece sınırlı kalmaktadır. Artan mahalli müşterek ihtiyaçların karşılanması için belediyelere ve il özel idarelerine mali kaynak

sağlanarak, bunlar tarafından gördürülmesi yerine, doğrudan merkezden yapılması tercih edilmiştir.

Cumhuriyetin ilk yıllarında yerel idarelerce çözülen mahalli müşterek sorunlar, zaman içinde merkez tarafından çözülmeye çalışılmıştır. Bu gelişmenin doğal bir sonucu olarak yetkiler merkeze taşınmış, sorununu bağlı bulunduğu yerel idarede çözemeyen vatandaşlarımız da, taleplerini iletmek için merkeze yani Ankara'ya akın etmeye başlamıştır.

Bu durum hem merkezde gereksiz bir iş yoğunluğu içinde, asli görevlerini yerine getirmekte zorlanan bir kamu görevlisi gurubunun oluşmasına, hem gereksiz bürokrasiye, hem de yerel idarelere bağlı olarak çalışan kamu görevlilerinin kaynak yetersizliği nedeniyle sorunlar yaşamasına neden olmuştur.

b) Eşgüdüm:

Kamu görevlileri artan sorumlulukları çerçevesinde sıkıntılar yaşarken bir taraftan da kamu kurumları git gide büyümeye başlamıştır. Her işi merkezden çözmeye çalışan bürokratik kurumların büyümesi belli bir plan ve programa dayanmadan gerçekleşmiştir.

Merkezde aşırı büyüyen kurumlar, bu kurumların taşrada teşkilatlanmaları, artan il ve ilçe sayısı; hangi hizmetin, hangi kurum ve idare tarafından sağlanacağı konusunda büyük bir belirsizliğin doğmasına neden olmuştur. Bazı durumlarda bir hizmeti birden çok kurum aynı anda sağlamaya çalışırken, bir başka hizmet ise hiçbir kurum tarafından verilmemektedir.

Türkiye'de en büyük sorunlardan birisi, devletin kurumları arasındaki iş birliği ve eşgüdümün yeterli ölçüde sağlanamamasıdır. Bunun da başlıca nedeni artan kurum ve kuruluşlar arasında birlikte çalışma, karar oluşturma, iş birliği yapma alışkanlık ve anlayışının gelişmemesidir.

Elbette ki; devletin kendi kurumları arasındaki bu eşgüdüm eksikliğinden en büyük zararı vatandaş ve bu hizmetleri sunan kamu çalışanları görmektedir. Bu da kadro unvanlarıyla görev ve yetkileri uymayan kamu çalışanlarının, hizmetleri yürütürken sorumlu olmadıkları konularda bile sorumlu tutulmalarına yol açmaktadır.

c) Motivasyon :

Devlet kurumlarının birim düzeyinde amaç ve sorumluluklarının belirlenmemiş olması, kamu çalışanlarının da görev yaptıkları kurum içinde kendi hedef ve sorumluluklarının bilincinde olmamasına neden olmaktadır. Yaptıkları işin amacının bilincine varamayan kamu görevlileri, bütünü bir parçası olduklarının farkında olmadan, birim içinde büyük bir yalnızlığa düşmektedirler.

Kamuda görev yapan personel, görmekte oldukları işlerin amacını anlayamamaktadırlar. Hizmete başlamadan önce ve hizmet sundukları süre boyunca çalışanların, yaptıkları işlere alıştırmaları, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedefler doğrultusunda yönlendirilmeleri yapılmamaktadır. Bir çok kurumda çalışanlar, yaptıkları işin öneminden habersiz, büyük bir yalnızlık ve itilmişlik içinde hizmet vermeye çalışmaktadır. Bütün bu ihmal edilmişliğe ek olarak, toplumun ve idarenin baskısı altında kamu çalışanlarından verimli olmaları beklenmektedir.

B- ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Yukarıda yaptığımız tespitler ışığında kamu görevlilerinin sorunlarını çözeceğine inandığımız öneriler ise şöyledir:

1. Kamu Personel sistemi içindeki sınıflar daha dar tutularak, sınıf içinde toplanan hizmetlerde genel bir benzerliğin bulunması sağlanmalıdır. Dar kapsamlı hizmet sınıfları oluşturabilmek için öncelikli olarak hizmetlerin özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir.

2. Hizmet sınıfları ve bu sınıflar kapsamında bulunacak kadro unvan ve meslekler belirlendikten sonra; kadro unvan ve mesleklerin görev tanımları tam anlamıyla yapılmalı, yetki ve sorumlulukları hiçbir yanlış anlaşılmaya yol açmayacak şekilde açıklanmalıdır.

3. Her kadronun, öğrenim seviyesi ve liyakat ilkeleri göz önünde bulundurularak yükselebileceği derece ve kademeler belirlenmelidir.

4. Kamuda çalışanlar için temel ücret uygulamasına geçilmelidir.

5. Kamu görevlilerine çeşitli adlar altında verilen tazminat ve zamlar kaldırılmalıdır. Bunların yerine daha sade ve eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanabileceği, anlaşılır bir ücret sistemi getirilmelidir.

6. Kamu görevlilerine sağlanan mali hakların belirlenmesinin, siyasi otoritenin inisiyatifinden çıkarılarak, geliştirilmiş sendikal örgütlenme yapısı içinde toplu pazarlık ile yapılması sağlanmalıdır. Bu bağlamda 4688 Sayılı Kanunda gerekli düzenlemelerin yapılarak, kamu görevlilerine grev ve toplu pazarlık yapma hakkının sağlanması ve kanundan kaynaklanan aksaklıkların giderilmesi gerekmektedir.

7. Personeli ilgilendiren mevzuat çalışmalarına, çalışan temsilcilerinin de katılımı ve görüşleri doğrultusunda karar alınması sağlanarak, çalışanlar adına sendikaların yönetime katılması uygulaması hayata geçirilmelidir.

8. Personel harcamaları için bütçeden ayrılan kaynak, günün şartlarına uygun olarak, enflasyon oranı, milli gelir artışı, tüketici fiyat endeksleri, genel ekonomik durum, ortalama kira, giyim, gıda, ulaşım, yakıt gibi unsurlar dikkate

alınarak belirlenmeli, kamu görevlilerinin ücretleri kademeli olarak açlık sınırından yoksulluk sınırının üstüne çekilmelidir.

9. Sosyal güvenlik düzenlemeleri tarafların karşılıklı mutabakatı ile yapılmalı, emekli maaşları, emekli ikramiyeleri, sosyal güvenlik ve sağlık hakları kısıtlanmamalı aksine sosyal güvenlik; sosyal devlet ilkesine uygun, yoksulluğu önleyici bir araç olarak kullanılmalıdır.

10. Çalışanlar üzerindeki vergi yükünü azaltacak tedbirler alınmalıdır.

11. Personel değerlendirmesinde ele alınacak kriterler, açık bir şekilde tanımlanmalı, kişilerin inisiyatifine bırakılmayacak düzenlemeler yapılmalıdır.

12. Kamu yatırım ve harcamalarına yeterli kaynak ayrılmalı, değişen teknoloji güncel bir şekilde takip edilerek, kamu kurum ve kuruluşlarının bu teknolojiden faydalanması sağlanmalıdır.

13. Kamu görevlilerinin hizmet ürettikleri alanlar elden geçirilmeli, kullanılan araç- gereç ve tertibat ile ofis ve iş yerleri ergonomi kuralları çerçevesinde yeniden düzenlenmelidir.

14. Kamu çalışanlarının kullandıkları araç-gereçler, kurumlarınca yeterli sayıda temin edilmeli, makine bakım ve yedek parça ihtiyaçları vakit geçirilmeden sağlanmalıdır.

15. Kamuda değişen ve çok çeşitli hale gelen hizmetler için yeniden bilgilendirme toplantıları yapılarak, kamu çalışanları sürekli bilgilendirilmelidir.

16. Değişen hizmet ve iş riskleri göz önünde bulundurularak, fiili hizmet zammı uygulaması yeniden gözden geçirilmelidir.

17. Kamu görevlilerinin işe başlamadan önce adaptasyon ve bilgilendirme eğitimlerine tabi tutulmaları sağlanmalıdır.

18. Kamu hizmetlerinin etkililiğinin artırılması, personelin daha eğitilmiş ve bilgili hale getirilmesi ile mümkündür. Bu nedenle hizmet içi eğitim konusuna önemle yaklaşılmalıdır. Bu bağlamda;

- Hizmet içi eğitim özendirilmelidir.
- Tüm kamu çalışanlarının eğitilmesi için planlı bir hizmet içi eğitim sistemi geliştirilmelidir.
- Gelişen teknolojiye bağlı olarak değişen araç-gereç ve makinelerin tanıtımı yapılmalıdır.

- Kamu çalışanları, güncel gelişmelerden haberdar edilmelidir.
- Eğitici olarak görev alacak personelin de iyi yetişmiş ve konusunda uzman kimseler olması sağlanmalıdır.

19. Kamu kurum ve kuruluşlarının personel ihtiyaçları ve personel fazlalıkları tespit edilmeli ve norm kadro uygulaması hayata geçirilmelidir.

20. Bölgeler arasındaki istihdam farklılıklarını gidermek için istihdam açığı bulunan yerlerde görev yapmayı özendirici tedbirler alınmalıdır.

21. Kamu görevlilerinin terfilerinde liyakat ilkesine aykırı uygulamaların önüne geçilmelidir. Bu amaçla tüm görev tanımları, kadroların ödev, yetki ve sorumlulukları, yapmaları gereken işler ve bu görevlere getirilecek olan personelde bulunması gereken özellikler de açık ve kesin bir şekilde belirtilmelidir.

22. 657 Sayılı Kanunda bulunan ve kamu görevlilerinin hayatını zorlaştıran maddeler kaldırılmalıdır. (örn: izinsiz şehir dışına çıkma, basına demeç verme yasağı gibi)

23. Kamu kurumlarının ve kamu görevlilerinin denetlenmesi işlemleri düzenli ve etkin bir şekilde yapılmalıdır. Bu nedenle denetim elemanlarının yetiştirilmesi, işe alınması ve unvanlarında standart sağlanmalıdır. Her kurumun kendi denetleme organı oluşturulmalı, bu organ, yapacağı düzenli ve etkin denetlemelerle kamu görevlilerini kurumun hedefleri doğrultusunda yönlendirmelidir. Etkin denetleme, kamu görevlilerinin daha az hata yapmalarını ve kamu kurumlarının hedefe yönelik faaliyette bulunmalarını sağlayacaktır.

24. Halkımızın kamu kurumlarına ve kamu görevlilerine karşı takındığı olumsuz tutum etkin yayın ve yönlendirmelerle değiştirilmelidir.

25. Vatandaşlarımız görev, sorumluluk ve hakları konusunda daha bilgili hale getirilmelidir.

26. Her kamu kurumunda halkla ilişkiler alanında uzman, yeterli sayıda personel istihdam edilmelidir.

27. Kamu kurumlarında vatandaşlarımızın işlemlerini kolaylaştıracak ve onlara yol gösterecek özel danışma servisleri oluşturulmalıdır.

28. Yeterli sayıda bilgilendirme broşürleri hazırlanarak, vatandaşlara dağıtılmalı ve vatandaşlarımız, hizmetler ve bu hizmetlerden faydalanma koşulları konusunda bilgilendirilmelidir.

29. Hizmetlerin daha kolay verilmesi için vatandaşların Ankara'dan siyasi araçlar vasıtasıyla işlerini gördürmeleri engellenmelidir. Bu şekilde merkezdeki

gereksiz iş yoğunluğu ortadan kaldırılarak, kurumların ve kamu görevlilerinin asli görevlerini yapmaları sağlanmalıdır.

30. Kamu kurumlarının çağdaş, katılımcı ve iş birliği içinde yönetilmesi gerekmektedir.

31. Kamu kurumları arasında iletişim sistemi oluşturulmalı, plansız, düzensiz ve birbirinden bağımsız hareket etmeleri önlenmelidir. (örn: önce asfalt atılıp sonra alt yapı çalışmalarının başlatılması gibi)

32. Bu nedenle özellikle siyasilerin, kurumlar arasındaki eş güdümü sağlamanın öncelikli görevleri olduğunu unutmaması gerekmektedir.

33. Merkezi ya da mahalli düzeyde her kurumun birbiriyle iş birliği ve uyum içinde çalışması sağlanmalıdır.

34. Kamu kurum ve kuruluşlarının amaç ve hedeflerinin, görev, yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi gerekmektedir.

35. Kamu görevlilerinin, bağlı buldukları kurumun hedef, görev, yetki ve sorumluluklarını bilmesi sağlanmalıdır.

36. Kurumun hedefleri doğrultusunda kamu görevlilerinin kendi görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir.

37. Kamu görevlilerinin hedeflerden ve sorumluluklardan haberdar edilerek, bütün hedefin önemli bir unsuru olduğunun farkına varması sağlanmalıdır.