

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMUDA SÜREKLİ KADROLU İSTİHDAM EDİLEN PERSONELDE
FİZİKİ YETERLİLİK KAYIPLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Necip TANER

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EYLÜL 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMUDA SÜREKLİ KADROLU İSTİHDAM EDİLEN PERSONELDE
FİZİKİ YETERLİLİK KAYIPLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Necip TANER

1203817145

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.H.Bahar AŞCI

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203817145 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Necip TANER, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “Kamuda Sürekli Kadrolu İstihdam Edilen Personelde Fiziki Yeterlilik Kayıpları” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

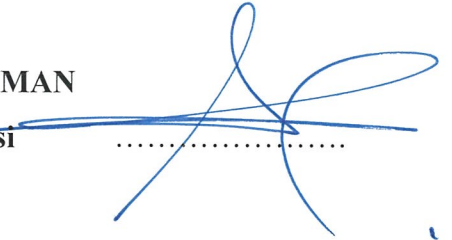
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. H.Bahar AŞCI
Karabük Üniversitesi



Jüri Üyesi : Doç.Dr. Fatma Zehra TAN
Karabük Üniversitesi



: Yrd.Doç.Dr.Abdullah S. KARAMAN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd.Doç.Dr. H.Bahar AŞCI
Karabük Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 11.09.2015

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “KAMUDA SÜREKLİ KADROLU İSTİHDAM EDİLEN PERSONELDE FİZİKİ YETERLİLİK KAYIPLARI” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

04.09.2015

Necip TANER



ÖNSÖZ

Hizmetin sağlanmasında kamu personelinin sahip olması gereken yeterliliklerin neler olacağı, hangi kriterlere göre seçileceği, görevini hangi esaslar dâhilinde icra edeceği, yetki ve sorumluluklarının yanında hangi haklara sahip olacağı ve ne şekilde istihdam edileceği gibi konular devletin personel yapılanmasında dikkate alacağı hususlardır.

Personelden daha verimli ve etkin şekilde faydalanma; sürekli kontrol, denetim ve yaptırımlarla sağlanır. Bu durum sorunların tespit edilmesi, gerekli düzenlemelerin yapılması, verimli çalışanın ödüllendirilmesi, verimsiz olanın geliştirilmesi ve teşvik edilmesi istikametinde gerekli hamlelerin planlamasına olanak verir. Ancak denetimin, kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet ifasında görevli personelin işlerini kanunlar çerçevesinde yazılı emir ve talimatla yerine getirmeleri nedeniyle daha etkin çalışma yönünde bir etki sağlamadığı gözlemlenmektedir.

Performans değerlendirmenin her ne kadar kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen personelin yeterliliklerini ölçme ve geliştirme gibi bir amacı olsa da özellikle çalışanların sahip oldukları fiziki şartların yaşlılık, hastalık, sakatlık gibi sebeplerle kısıtlanması ya da kalıcı olarak kaybedilmesinin önünü alamamaktadır. Çalışanların sahip oldukları teorik yeterlilikler kurumda geçirilen zaman, motivasyon ve performansı artırma çalışmaları kapsamında değişiklik gösterirken fiziki yeterliliklerin bu etkenlerden bağımsız şekilde azaldığı veya kaybolduğu gözlemlenmektedir.

Yapılan çalışma ile fiziki yeterliliklerin işgörenlerin verimli, etkin ve ekonomik çalışmalarına olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmam süresince değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren tez danışmanım sayın Yrd.Doç.Dr. H. Bahar AŞCI'ya, anket çalışmamda yardım ve desteğini esirgemeyen Kamu İktisadi Teşebbüsü kuruluşlarına, her daim ve özellikle yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen sevgili eşim Elif TANER'e teşekkürü bir borç bilirim.

Eylül, 2015

Necip TANER

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
SEMBOL LİSTESİ	xii
ÖZET	xiii
ABSTRACT	xv
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. KAMU PERSONELİ VE YAPILANMASI	1
1.1 Kamu Personeli	2
1.2 Kamuda Personel İstihdamı	3
1.2.1 Memur	4
1.2.1.1 Sınıflandırma	5
1.2.1.2 Liyakat (Yeterlilik)	6
1.2.1.3 Kariyer.....	7
1.2.2 Sözleşmeli Personel	8
1.2.3 Geçici Personel	10
1.2.4 İşçi.....	10
1.3 Kamu İstihdam Durumu	11
1.3.1 Kadroların Oluşturulması	13
1.3.2 Personelin Kadrolandırılması (Atama).....	14
1.4 Personel İstihdamında Esneklik	16
1.4.1 Esnekleşme Kavramı	16
1.4.2 Esnekleşme Türleri	16
1.4.2.1 Sayısal esneklik	17
1.4.2.2 Ücret esnekliği	17
1.4.2.3 Fonksiyonel esneklik	18
1.4.2.4 Çalışma süresi esnekliği	18
1.4.3 Kamuda Esnekliğin Tanımı	21
1.4.4 Esnekliğin Kamu İstihdamına Etkileri	21
İKİNCİ BÖLÜM	23
2. KAMU KESİMİNDE PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ	23
2.1 Performans Kavramı	23
2.1.1 Performansın Tanımı	23
2.1.2 Performansı Etkileyen Faktörler	23
2.1.2.1 Kişisel faktörler	24
2.1.2.2 Örgütsel faktörler	24
2.1.2.3 Çevresel faktörler	24
2.1.3 Performansın Unsurları	25
2.1.3.1 Verimlilik	25

2.1.3.2	Etkinlik	25
2.1.3.3	Tutumluluk.....	26
2.1.3.4	Kalite	27
2.1.3.5	Hukuka uygunluk.....	28
2.1.3.6	Şeffaflık	28
2.1.3.7	Hesap verebilirlik	28
2.1.3.8	Yenilik	29
2.2	Kamuda Performans Yönetimi	30
2.2.1	Performans Yönetimi Tanımı	30
2.2.2	Kamuda Performans Yönetiminin Amacı	31
2.2.3	Kamuda Performans Yönetiminin Gerekliliği	31
2.2.4	Kamuda Performans Yönetimini Engelleyen Sebepler	32
2.2.5	Kamuda Performans Yönetiminin Faydaları	32
2.2.6	Kamuda Performans Yönetimi Sorunları	33
2.3	Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme	34
2.3.1	Performans Değerlendirmenin Tanımı	34
2.3.2	Performans Değerlendirme Süreci	34
2.3.2.1	Performans değerlendirme amacının belirlenmesi	35
2.3.2.2	Performans değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi	36
2.3.2.3	Performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi ..	37
2.3.2.4	Performans değerlendirme sıklığının belirlenmesi	38
2.3.2.5	Performans değerlendirme yapacakların belirlenmesi	38
2.3.2.6	Performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi	42
2.3.2.7	Performans değerlendirmede karşılaşılan hatalar	46
2.3.3	Performans Değerlendirmenin Faydaları	49
2.3.3.1	Yöneticiye sağladığı faydalar	50
2.3.3.2	Çalışana sağladığı faydalar	50
2.3.3.3	Örgüte sağladığı faydalar	50
2.3.4	Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme	51
2.3.4.1	Kamu kesiminde performans değerlendirmenin gerekliliği.....	51
2.3.4.2	Kamu kesiminde performans değerlendirmenin uygulanabilirliği	53
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		55
3. KAMU KURUMLARINDA YETERLİLİK		55
3.1	Yeterlilik Kavramı	55
3.2	Yeterliliğin Performansla İlişkisi	56
3.3	Yeterliliğin Unsurları	56
3.3.1	Bilgi	56
3.3.1.1	İçeriğine göre bilgi	57
3.3.1.2	Erişilebilirlik/kayıtlılık durumuna göre bilgi	58
3.3.2	Beceri	59
3.3.2.1	Bilişsel beceri	60
3.3.2.2	Fiziksel (Motor) beceri	60
3.3.3	Değer	61
3.3.4	Tutum/Davranış	62
3.4	Fiziksel Uygunluğu Etkileyen Yeterlilik Kayıpları	62
3.4.1	Yaşlılık	63
3.4.1.1	Kalp-damar sistemindeki değişimler.....	64
3.4.1.2	Kas ve iskelet sistemindeki değişimler	64

3.4.1.3	Sinir sistemindeki değişimler	64
3.4.1.4	Solunum sistemindeki değişimler	65
3.4.1.5	Duyu organlarındaki değişimler	65
3.4.1.6	Psiko-sosyal değişimler	65
3.4.2	Şişmanlık (Obezite)	65
3.4.3	Kronik Hastalıklar	66
3.4.4	Engellilik	67
3.4.4.1	Ortopedik engel.....	69
3.4.4.2	Zihinsel engel	69
3.4.4.3	Görme engeli	69
3.4.4.4	İşitme engeli	70
3.4.4.5	Dil ve konuşma engeli	70
3.4.5	Motivasyon	71
3.4.5.1	Sosyo-ekonomik araçlar	71
3.4.5.2	Psiko-sosyal araçlar	72
3.4.5.3	Örgütsel ve yönetsel amaçlar	74
3.5	Yeterliliğin Tespit Edilmesinde Bireysel Performansın Değerlendirilmesi.....	76
3.6	Yeterliliğin Devamına Yönelik Uygulamalar	77
3.6.1	Hizmet İçi Eğitimler	77
3.6.2	Yeniden Sınıflandırma	79
3.6.3	Yeniden Kadrolandırma	79
3.6.4	Fiziki Yeterlilik Gerektiren İşkolunda Esnekliğin Uygulanması (İstihdamın Süreklilikten Çıkarılması)	80
3.7	Yeterlilik Kayıplarına Karşı Yaptırımlar	80
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		82
4. FİZİKİ YETERLİLİK KAYIPLARININ GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA		82
4.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	82
4.2	Araştırmanın Kapsamı	82
4.3	Araştırmanın Yöntemi	83
4.3.1	Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	83
4.3.2	Araştırmanın Sınırlılıkları	84
4.3.3	Araştırmanın Varsayımları	85
4.3.4	Evren ve Örneklem.....	85
4.3.5	Veri Toplama Tekniği	86
4.4	Verilerin Analizi	87
4.4.1	Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA).....	87
4.4.2	Güvenirlilik Analizi.....	88
4.4.3	Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	89
4.4.3.1	Yaş bulguları.....	89
4.4.3.2	Beden kitle indeksi bulguları.....	89
4.4.3.3	Sürekli rahatsızlık/hastalık bulguları.....	90
4.4.3.4	Cinsiyete ilişkin bulgular.....	91
4.4.3.5	Görev performansına ilişkin bulgular.....	91
4.4.4	Değişkenler Arası Korelasyona İlişkin Bulgular.....	92
4.4.5	Hipotezlerin Testi.....	94
4.4.5.1	H ₂ hipotezi	94
4.4.5.2	H ₃ hipotezi	95
4.4.5.3	H ₄ hipotezi	95

4.4.5.4 H_8 hipotezi	96
4.4.5.5 H_{10} hipotezi.....	96
BEŞİNCİ BÖLÜM	97
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	97
5.1 Sonuç.....	97
5.2 Öneriler	100
KAYNAKÇA	101
EKLER	119
EK-A (Anket Formu)	120
ÖZGEÇMİŞ	121

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Yıllar itibariyle istihdam rakamları	12
Tablo 1.2	: Kamu türlerine göre memur-işçi durumu	13
Tablo 3.1	: Dünya Sağlık Örgütünün görme yetersizliği olanlarla ilgili sınıflandırması	70
Tablo 4.1	: Örneklem büyüklükleri tablosu	86
Tablo 4.2	: DFA uyum iyiliği indeks değerleri	87
Tablo 4.3	: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (9 ifade için)	88
Tablo 4.4	: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (6 ifade için)	88
Tablo 4.5	: Güvenirlilik analizi sonucu	89
Tablo 4.6	: Çalışanların yaş kategori durumları	89
Tablo 4.7	: Yetişkinlerde BKİ'ne göre zayıflık, fazla kiloluluk ve obezitenin sınıflandırılması	90
Tablo 4.8	: Çalışanların BKİ durumları	90
Tablo 4.9	: Rahatsızlık/hastalıkların dağılımı	91
Tablo 4.10	: Çalışanların cinsiyete göre dağılımı	91
Tablo 4.11	: Değişkenler arası korelasyona ilişkin bulgular	92
Tablo 4.12	: Cinsiyet-BKİ T-testi	95
Tablo 4.13	: Cinsiyet-Görev Performansı T-testi	95
Tablo 4.14	: Çalışma süresinin BKİ üzerindeki etkisine ait regresyon değerleri	96
Tablo 4.15	: Yaşın sürekli rahatsızlık/hastalık üzerindeki etkisine ait regresyon değerleri.....	96
Tablo 4.16	: Yaşın BKİ üzerindeki etkisine ait regresyon değerleri	96

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 4.1	: Araştırma modeli	84
Şekil 4.2	: Hipotezlerin kabul-ret durumları	94

KISALTMALAR

BKİ	: Beden Kitle İndeksi
BKK	: Bakanlar Kurulu Kararı
BÜMKO	: Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DPB	: Devlet Personel Başkanlığı
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
Kg	: Kilogram
KİT	: Kamu İktisadi Teşekkülü
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
M	: Metre
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MYK	: Merkezi Yeterlilik Kurumu
ÖSYM	: Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi
SBKK	: Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
SD	: Serbestlik Derecesi
St.	: Standartlaştırılmış
SKHK	: Sayılı Kanun Hükmünde Kararname
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri

SEMBOL LİSTESİ

dB	: Desibel
>	: Büyük
-	: Negatif
+	: Pozitif
<	: Küçük
=	: Eşit
α	: Cronbach Alpha (İç Tutarlılık Katsayısı)
m²	: Metrekare
β	: Beta (Regresyon Katsayısı)
χ^2	: Ki-Kare

ÖZET

SÜREKLİ KADROLU İSTİHDAM EDİLEN PERSONELDE FİZİKİ YETERLİLİK KAYIPLARI

TANER, Necip

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. H. Bahar AŞCI

Eylül 2015-138 sayfa

Devlet, toplumun ihtiyaç duyduğu hizmetleri sunan kamu kurum ve kuruluşları aracılığı ile varlığını hissettirir. Bunun için ihtiyaç duyulan hizmetin etkin, verimli ve kaliteli bir şekilde devamını sağlayacak bir yapılanmada bulunur.

Bu yapılanmanın en önemli unsurunu oluşturan kamu personelini etkin şekilde kullanma devletin önemli görevlerindendir. Hizmetin sağlanmasında kamu personeline olması gereken yeterliliklerin neler olacağı, hangi kriterlere göre seçilip çalıştırılacağı, görevini hangi esaslar dâhilinde icra edeceği, yetki ve sorumluluklarının yanında hangi haklara sahip olacağı ve ne şekilde istihdam edileceği gibi konular devletin personel yapılanmasında dikkate alacağı hususlardır.

Hizmetin yerine getirilebilmesi için çalışanların sahip olmaları gereken yeterliliklerden teorik yapıda olanların artırılması ve devamlılığı; eğitim, motivasyon, kurum içerisinde kazanılan tecrübelerle ve performans denetimleriyle sağlanabilirken, pratik yapıda olanlar; eğitim, motivasyon ve performans denetimlerle elde edilemeyecek şekilde (yaşlılık, hastalık, sakatlık gibi sebeplerle) kısmen veya tamamen kaybolduğu gözlemlenmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının fiziki yeterlilik gerektiren iş kollarında istihdam edeceği süresiz kadrolu personelin tespit, seçim ve yerleştirilmesine yönelik esaslar belli iken çalışma süresi içinde zamanla kaybedilen yeterlilikler hakkındaki esaslarda bir netlik mevcut değildir. Oluşturulan istihdamda yeterliliklerin ortadan kalkması (çalışma koşulları ve meslek hastalıklarından kaynaklı sebepler haricinde)

durumunun yasalarda açık olarak ifade edilmeyişi kamu kurum ve kuruluşlarının verimli, etkin ve ekonomik işleyişini engelleyen bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan çalışma ile kamu kurum ve tüzel kişiliklerinde fiziki yeterliliğin gerekli olduğu iş alanlarında, süresiz kadrolu olarak istihdam edilen personelin (memur, işçi), demografik değişkenlerinin (yaşlılık, şişmanlık, sakatlık, hastalık, cinsiyet, iş yerinde geçirilen süre gibi) fiziki yeterlilikler ve görev performansları üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kamu, Performans, Yeterlilik,

ABSTRACT

THE PHYSICAL COMPETENCE EROSIONS AT THE PERMANENTLY STAFFED PERSONNEL IN PUBLIC AGENCIES

TANER, Necip

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Asst.Prof. H. Bahar AŞCI

September 2015,138 page

The government makes its presence felt with the help of the agencies and institutes which provide services the society needs. It is structured in a way to provide these services to be effective, efficient and of high quality.

The utilization of civil servants in an effective way is one of the most important missions of the government. In the staffing process, the government takes into account what qualifications the civil servants would have, for which criteria they would be selected, within which principals they would do their work, which rights they would have beside their responsibilities and how they would be employed.

Within the requisite competences (i.e., theoretically structured and practically structured) the workers should have; the theoretically structured competences can be maintained and improved by training, motivation, experience gained within the organization and performance measurements, but the practically structured competences disappear partly or wholly due to the factors such as aging, illness and disabilities, and the latter kind of competences cannot be retrieved by the means like training, motivation and performance measurements.

In public agencies and institutes, while the policies for the selection and staffing of the workers in the lines of business which requires physical fitness are clear, the policies for the loss of these required competences during employment are not. The lack of clear statements in the legislation about the loss of required competences for the personnel (except for the causes like working conditions and

occupational illnesses) appears to be a problem as an obstacle for the public agency and institutes' operating effectively, efficiently and economically.

It is aimed in the current study to provide the effects of demographic characteristics (e.g., aging, obesity, disability, illness, gender, time passed in the workplace) of the permanently staffed personnel (i.e., civil servants and workers) on their physical fitness and the task performance in the lines of business requiring physical fitness in public agencies and legal entities.

Key Words: Public Sector, Performance, Competence

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU PERSONELİ VE YAPILANMASI

Genel anlamıyla kamu kurum ve kuruluşları (genel ve katma bütçeli kuruluşlar, belediyeler, il özel idareleri, üniversiteler, kamu iktisadi teşebbüsleri, özel kanunlarla oluşturulan kuruluşlar), yetki ve sorumlulukları kanunlarla belirlenmiş, ayrıcalıklı yetkilerle donatılmış, sermayesi devlete ait kuruluşlardır (Aydoğdu, 2005, s.9).

Kamu kurum ve kuruluşları; devlet otoritesine bağlı, başta ülkeyi meydana getiren dinamiklerin devamlılığını sağlayacak şekilde, sonrasında toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak bir yapılanmada bulunurlar ve bunu gerçekleştirmeyi öncelikli hedef olarak belirlerler. Bu hedefi gerçekleştiremeyen bir kamudan ve onun bağlı olduğu bir devlet otoritesinden bahsetmek mümkün değildir. Çünkü devlet varlığını ülkesindeki insanlara kamu kurum ve kuruluşları aracılığı ile hissettirir.

Kamuyu meydana getiren teşekküllerin sağladıkları faydada sürekli, kaliteli ve eşit bir hizmet anlayışının olması, kamu yönetiminde;

- a. Etkili, verimli ve esnek kararlar verebilen bir yapılanma olmasını,
- b. Yönetim içerisindeki kamu görevlilerinin, sadece görevlerinden kaynaklanan sorumluluklarını yerine getiren dikey bir örgütsel yapı yerine basık bir örgütsel yapılanmaya gidilmesini,
- c. Sağlam bir hiyerarşi içerisinde örgütlenmiş merkeziyetçi yapı yerine âdemi merkeziyetçiliği esas alan bir anlayışın hakim kılınmasını,
- ç. Her görev için yasal olarak tanımlanmış yetki alanı içerisinde amaçlara ulaşma yerine piyasa esaslarına göre sonuç odaklı bir yapılanmada olmasını,
- d. Kamu hizmetlerinin görülmesi için personel alımlarının, özel sektör şart ve esaslarına dayandırılmasını,

e. Kamuya personel atamalarında diploma ve sınav sonuç etkenleri yerine; personel performanslarının bireysel ve kurumsal başarıları belirleyici kriter olarak esas alınmasını,

f. Kamu görevlilerinin ayrıcalıklı emeklilik sistemlerinin özel sektörde bulunan personelin emeklilik sistemleri ile eşit hale getirilmesini zorunlu hale getirir (Güler, 2013, s.73). Bu zorunluluk toplumsal yaşamı etkileyen siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin de bir sonucudur (Demirkol ve Akbulut, 2013, s.1328).

1.1 Kamu Personeli

Devleti meydana getiren yapıların içerisinde görev yapan her personel bir kamu görevlisidir. Kamu kurumlarında seçimle istihdam edilen personel (yerel meclis üyeleri, belediye başkanı, bakan vb.) yanında, atama/sözleşme ile istihdam edilenler (memur, sözleşmeli personel, geçici personel, işçi) “kamu görevlisi” terimi içerisinde tanımlanmaktadır. Kamu personeli de; “kamu görevlisi” terimine göre daha dar bir anlam ifade etmekte olup, atama işlemiyle istihdam edilmiş personeli tanımlamaktadır. Kamu personeli ile aynı anlamı taşıyan “bürokrat” terimi üst düzey kamu yöneticilerini nitelerken, “kamu personeli” alt kademe personeli nitelemektedir (Güler, 2013, s.63).

Kamu kuruluşları kendilerinden beklenen hizmetleri, bünyesinde istihdam ettiği kamu görevlileri eliyle yerine getirmektedir. Kamu hizmetinin yerine getirilmesinde kamu personeline olması gereken yeterliliklerin neler olacağı, hangi kriterlere göre seçilip çalıştırılacağı, görevlerini hangi esaslar dâhilinde icra edeceği, yetki ve sorumlulukların yanında hangi haklara sahip olunacağı gibi konular yasalarla belirlenir (Aydoğdu, 2005, s.9).

1982 Anayasasının 128. maddesinde kamu personeli “memurlar” ve “diğer kamu görevlileri” olarak genel bir sınıflandırmaya gidilmiştir. Bunun yanında; Gözübüyük (1998, s.161-162); kamu görevlilerini geniş anlamda değişik yönlerden sınıflandırmıştır. Bunlar;

a. Hizmete alınma yönünden; kamu hizmetinde yer almanın isteğe bağlı veya zoraki (ödevli) olduğu sınıflandırmadır. İsteğe bağlı kamu hizmetinde yer alma genellikle sivil hizmetlerde çalışanlar için geçerli iken zoraki kamu hizmetinde yer almaya askerlik hizmetlerinde rastlanır. Mahkemelerin vermiş olduğu “kamu hizmet

cezalarının” infazıyla orman yangınlarının söndürülmesinde yer alanları da zorla kamu hizmeti yapan ödevlilerden saymak mümkündür.

b. Ücret yönünden; kamu çalışanları ücret yönünden ücretli çalışanlar ve ücretsiz çalışanlar olarak iki gruba ayrılmaktadır.

Kamu hizmetinde bulunanların bazılarının bulundukları kadro karşılığı ücret ödenirken seçimle işbaşına gelen genel kurul üyeleri (belediye meclis üyeleri gibi) ve ödevlilere (orman yangını söndürme gibi) ücret ödenmez (Güngör, 2010, s.39).

c. Hizmet süreleri bakımından; kamu çalışanları “sürekli” ve “geçici” olarak ikiye ayrılırlar.

ç. Hizmette asli veya yardımcı elemanı olma yönünden; hizmetin ifa edilmesinde çalışan, asli ve yardımcı eleman olarak ikiye ayrılmıştır.

Yürürlükte olmayan 1926 tarih ve 788 sayılı Memurin Kanunu’nda asli hizmeti yapanların memurlar olduğu, hizmetlilerin ise hizmetin yardımcı elemanı olduğu kabul edilmiştir. 657 sayılı Devlet Memurluk Kanununda (DMK) bu ayrım kaldırılmıştır.

d. Hukuki statü yönünden; kamu hizmetini görenlerin hangi hukukun kurallarına göre hareket edeceği kanunla belirlenir. Buna göre memurlar kamu hukuku, işçiler ise özel hukuk kurallarına göre iş görürler.

657 sayılı DMK’da ise kamu personeli memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler olarak belirtilmiştir. 657 Sayılı DMK, memur statüsünü düzenleyen bir kanun olması yanında, kamu personel sisteminin genel hatlarını belirleyen bir metindir.

1.2 Kamuda Personel İstihdamı

Kamudan beklenen hizmetin; sürekli, verimli ve etkin şekilde karşılanmasını sağlamak için kamu bünyesinde ücret karşılığı bir kadro ve pozisyonda çalışan personelin tamamı kamu istihdamını oluşturur.

Kamuda istihdamın tanımı ve nasıl olacağı 1982 tarihli Anayasa’nın 128. maddesinde;

Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ile diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle yürütülür. Memurlar ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir (m. 128).

şeklinde ifade edilmiştir. Burada “diğer kamu görevlisi” farklı kanun ve personel rejimine tabi kamu görevlilerini (askeri personel, hâkim, savcı, öğretim elemanı gibi) tanımlamaktadır. Maddede kamu hizmetini yürüten kamu görevlilerinin her türlü faaliyetlerinin kanunla düzenleneceği de belirtilmektedir.

657 Sayılı DMK’nun 4. maddesinde ise kamu yönetimindeki istihdamın memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçilerden ibaret olduğu ifade edilmektedir. Aynı Kanun’un 36. maddesinde bu kanuna tabi kurumlarda istihdam edilen memurların sınıfları açıklanmıştır. Bu sınıflar içerisinde, “Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri (III)” sınıfına getirilen değişiklik¹ ile “Yardımcı Hizmet (VIII)” sınıfına getirilen değişiklik² bu sınıflarda istihdam edilecek personelin yapacakları hizmetlerin sözleşme veya ihale yoluyla gördürülebileceği belirtilmiştir. Ancak bu şekilde belirli bir işi belirli bir süre sözleşme ve ihale yoluyla gören, özel hukuk hükümlerine göre çalışan tüzelkişi üzerinden bağlanan kişilerin kamu hizmeti gerçekleştiriyor olsa da kamu istihdamında yer alamayacağı anlaşılmaktadır (657 Sayılı DMK, m.5).

1.2.1 Memur

1982 tarihli Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda (m.128) ve 657 sayılı DMK’nda (m.4) belirtildiği gibi devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerinde görev yapan, genel idare esaslarına göre yürütülmesi gereken hizmetlere kadro ile bağlanan, genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim, denetim gibi asli ve sürekli kamu görevlerini ifa eden ve karşılığında devlet bütçesinden düzenli gelir elde eden kişiler “memur” olarak tanımlanmıştır. Kamu hizmetlerinin genel idare esaslarına tâbi olanlarının memurlar tarafından yürütülmesi zorunludur. Memur olan kişiler için kamu hizmeti sayılmayan hiçbir faaliyet görev olarak tanımlanamaz. Hizmet ihtiyaçlarının karşılanması için kamu kurumlarında ihale

¹ Ek paragraf;10/7/2003-4924/11 Md.; Bu sınıfa dâhil personel tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetler, lüzumu halinde bedeli döner sermaye gelirlerinden ödenmek kaydıyla, bakanlıkça tespit edilecek esas ve usullere göre hizmet satın alınması yoluyla gördürülebilir.

² EK:28/3/1988-KHK-318/1 Md.; Bu sınıfa dâhil personel tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetlerden hizmet yerlerinin ve tedavi kurumlarının temizlenmesi, tesisatın bakım ve işletilmesi ve benzeri nitelikteki hizmetlerin üçüncü şahıslara ihale yoluyla gördürülmesi mümkündür.

yoluyla çalıştırılanlar genel idare esaslarına göre memur sayılmamaktadır (Uygun, 2012, s.8-9).

Memurun tanımlanmasındaki ortak kriterler şunlardır;

a. *Genel idare esaslarına tabi kamu hizmeti kriteri*; kamusal yetkilerin hukuksal bir rejim dâhilinde kullanılmasıdır.

b. *Süreklilik kriteri*; süreklilik arz eden kamu hizmetlerinin görülmesidir.

c. *İstihdam edilen yer kriteri*; memurların kamu kurum ve teşekküllerinde istihdam edilebilmesidir.

ç. *Atama kriteri*; her seviyedeki memurun atama ile işbaşına gelmesidir.

d. *Kadro kriteri*; memurun görev, unvan ve aylık derecesini ifade eder. Kadrosuz devlet memuru çalıştırılmaz.

e. *Aylık tahsisi kriteri*; memurun kadro derecesine uygun olarak verilen aylık ücrettir.

f. *Hiyerarşi kriteri*; memurların ast-üst ilişkileri, görev ve yetkilerine göre sınıflandıran sistemdir (Sancaktar, 2011, s.14).

Memurlar diğer kamu istihdam şekillerinden farklı olarak statü rejimine göre iş görürler. Sınıflandırma, liyakat ve kariyer memurluk sisteminin temel ilkeleridir.

1.2.1.1 Sınıflandırma

Hizmet gruplarından benzer iş yapanların bir araya getirilmesidir. Sınıflandırmada memurun esas alındığı sınıflandırma “rütbe sınıflandırması”, görevin esas alındığı sınıflandırma ise “kadro sınıflandırması” olarak adlandırılır.

Sınıflandırmada temel amaç hizmetin özellikleri ile çalışan nitelikleri arasındaki ilişkinin uyumlu hale getirilmesidir. İşe almada objektifliğin sağlanması, görevlendirme ve çalışma düzeninin oluşturulması, ortak kavramların belirlenerek karışıklıkların önlenmesi, eşit işe eşit ücret verilmesi sınıflandırmanın sağladığı faydalardır (Örnek, 1994, s.190).

657 sayılı DMK m.36’da memur sınıfları;

a. Genel İdare Hizmetleri Sınıfı (Kurumlarda yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören ve DMK ile tespit edilen diğer sınıflara girmeyen memurları kapsar.),

b. Teknik Hizmetler Sınıfı [Meslekleriyle ilgili görevleri fiilen ifa eden, teknik unvanlara sahip olup, en az orta derecede mesleki tahsil görmüş bulunanları (mühendis, mimar, jeolog, jeofizikçi, kimyager, matematikçi vb.) kapsar.],

c. Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı [Sağlık hizmetlerinde (hayvan sağlığı dâhil) mesleki eğitim görerek yetişmiş olan sağlık personelinin (tabip, diş tabibi, eczacı, veteriner hekim, psikolog, sağlık idarecisi, hemşire, röntgen teknisyenleri gibi) kapsar.],

ç. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı (Kanun kapsamına giren kurumlarda eğitim ve öğretim vazifesiyle görevlendirilen öğretmenleri kapsar.),

d. Avukatlık Hizmetleri Sınıfı (Özel kanunlarına göre avukatlık ruhsatına sahip, baroya kayıtlı ve kurumlarını yargı mercilerinde temsil yetkisini haiz olan memurları kapsar.),

e. Din Hizmetleri Sınıfı (Özel kanunlarına göre çeşitli derecelerde dini eğitim görmüş olan ve dini görev yapan memurları kapsar.),

f. Emniyet Hizmetleri Sınıfı (Özel kanunlarına göre polis, komiser, başkomiser, emniyet müfettişi, emniyet amiri ve emniyet müdürü gibi emniyet mensubu memurları kapsar.),

g. Yardımcı Hizmetler Sınıfı [657 sayılı DMK 4. maddenin (D) bendinde tanımlananların dışında kalan, ana hizmetlere yardımcı mahiyetteki görevlerde her kurumun özel bünyesine göre ve yine bu mahiyette olmak üzere ihdasına lüzum gördüğü yardımcı hizmetleri ifa ile görevli hizmetleri (yazı ve dosya dağıtımı, yol gösterme, hizmet yerlerinin temizliği, aydınlatma ve ısıtma işleri, basit bakım işleri vb.) yapanları kapsar.],

ğ. Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı [İçişleri Bakanlığı merkez ve iller kuruluşunda çalışanları ve maiyet memurlarını (valiler, kaymakamlar) kapsar.],

h. Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfıdır (Milli İstihbarat Teşkilatı kadrolarında veya bu teşkilat emrinde çalıştırılanlardan özel kanunlarında gösterilen veya Başbakanlıkça tespit edilen görevleri ifa edenleri kapsar.).

1.2.1.2 Liyakat (Yeterlilik)

Liyakat, kamu hizmetlerinde görev alacak personelin her türlü faaliyetinde (işe alınma, ilerleme ve yükselme, yer değiştirme ve çıkarmalarda) sahip olduğu nitelik

ve yeterliliklerin esas alınması prensibidir (Aykaç, 1990, s.94). Bu prensibin temel ilkeleri;

- a. Eşitlik (Kamu görevlerine girmede her vatandaş eşit hakka sahiptir.),
- b. Ehliyet (Kamu görevini yerine getirecek personelin ehil kişilerden seçilmesidir.),
- c. Yarışma (Kamu görevlerine alınacakların eşit katılım şartı altında, bir yeterlilik yarışması sonucu en iyi adayların kamu hizmetine alınmasıdır.),
- ç. Güvenlik (Çalışma hayatını kamu hizmetine adayanların ihtiyaç duyacakları hizmet güvenliğinin garanti altına alınmasıdır.),
- d. Tarafsızlıktır (Kamu görevlerinde bulunan kişilerin faaliyetlerinde tarafsız olmasıdır.) (Sancaktar, 2011, s.23).

Kendilerine adil davranılmayan memurların vatandaşa verecekleri hizmette adil olmaları beklenemez. Kamu personel yapısında liyakatin olmaması karşısında siyasi kayırmacılığın hâkim olması, bütün vatandaşlara eşit olarak yansıtılması gereken hizmetlerin görülmesinde de olumsuz bir etki yaratır (Aydın, 2012, s.65).

1.2.1.3 Kariyer

657 sayılı DMK 3 (B) maddesinde devlet memurlarının yaptıkları hizmetler için, sahip oldukları lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânlarının olduğu bildirilmektedir. Bunun için uzmanlaşmayı sağlamak önemlidir. Kamu hizmetinin devamlılığında yeterlilik önemli bir ilkedir. Kariyer; statü ve yasalarla belirlenen, devamlı ilerlemeye ve yükselmeye doğru giden memurluk sistemi prensibidir. Memurlar için uygulanacak ücret sistemi de bu sistemle aynı paralellikte uygulanmaktadır.

Kariyer ilkesi, kişinin genel bilgi ve yeteneğe değil atanacağı görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyimlere sahip olmasını gerektirir (Kurtoglu, 2010, s.83).

Çalışanların daha verimli, etkin olmalarını ve meydana gelen gelişmelere ayak uydurabilecek bilgi ve beceride bulunmalarını sağlamak, bireysel ve mesleki yetenekleri ortaya çıkarmak, yüksek performanstaki ve nitelikli çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artırmak kariyer planları geliştirmenin önemli sebeplerindendir (Çalık ve Ereş, 2006, s.1).

1.2.2 Sözleşmeli Personel

Kamu personeli olmakla birlikte sözleşmeli personel; ne DMK'ya tabi bir memur, ne de iş kanunu hükümlerine göre çalışan bir işçidir. 657 sayılı DMK'nın 4 (B) maddesinde³ sözleşmeli personelin sadece kamu istihdamındaki tanımı yapılmış, istihdamın Bakanlar Kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde yapılacağı belirtilmiş, uygulanmaya yönelik başka bir detaya yer verilmemiştir.

Sözleşmeli personel; 399 Sayılı KHK'ye göre, kadrolu personel dışında kalan, kamu iktisadi teşebbüs ve bağlı ortaklıkların genel idare esasları dışında yürüttükleri hizmetlerde, anılan KHK' de belirtilen hukuki esaslar çerçevesinde akdedilecek bir sözleşme ile çalıştırılan ve işçi statüsünde olmayan personel olarak; 4924 sayılı yasada ise “eleman temin etmede güçlük çekilen hizmet kollarında sözleşmeli olarak istihdam edilen ve işçi sayılmayan personel” olarak tanımlanmıştır.

Sözleşmeli personel; memurlardan farklı olarak statü rejimine göre ve tek taraflı bir irade ile oluşturulan şartlarda değil, sözleşme rejimine (iş tanımına bağlı iş güvencesine sahip olmayan) bağlı iki taraflı irade neticesinde oluşturulan bir kamu istihdamıdır (Ulusoy, 2009, s.11).

Sözleşmeli personelin seçimi sınavla yapılmaktadır. Personel seçiminde uygulanacak sınav, personele ödenecek ücret miktarı, iş sonunda verilecek tazminat, izinler, unvanlar, sözleşmelerin hangi hallerde fesih edileceği bu istihdam türünün esasını oluşturan konulardır. Sözleşmeli personel istihdamı, ilgili bakanlığın Devlet Personel Başkanlığı'na (DPB) teklifi, DPB'nin de uygun görüşü üzerine Maliye Bakanlığınca, kaç personelin hangi ünvanlarda istihdam edileceğinin, personelin hangi niteliklere sahip olması gerektiğinin, sözleşme süresi ve sözleşme ücretinin ne kadar olacağının tespitini müteakip Bakanlar Kurulu'nun onaylaması ile gerçekleşir [657 Sayılı DMK, m.4(B)].

Sözleşmeli personelin kamuda bir istihdam biçimi olarak oluşturulmasında amaç; asli ve sürekli hizmetler dışında kalan geçici işlerin iş sözleşmelerinde belirtilen hükümler çerçevesinde ve özel meslek bilgisine sahip personel tarafından

³ 657 Sayılı DMK madde 4 fıkra (B):Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Bakanlar Kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde kurumun teklifi ve Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine Maliye Bakanlığınca vizelenen pozisyonlarda, mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir.

ifasıdır. Geçici olarak nitelendirilen proje veya programın sona ermesiyle istihdam edilen personelin sözleşmesinin fesih edilmesi ve işine son verilmesidir (Sayan ve Albayrak, 2011, s. 142).

Sözleşmeli personel uygulaması; 5620 sayılı Kanunda yapılan düzenlemelerle⁴ 657 sayılı DMK 4 (B) maddesinde belirtilen alanların dışında, özel meslek bilgisine ve ihtisasına sahip olmayan personelin de sözleşmeli olarak istihdamı sağlanarak kapsamı genişletilmiştir.

1980 yılında çıkarılan 2333 sayılı “Sürekli Kamu Hizmetlerinde Sözleşmeli Personel Çalıştırılması Hakkında Kanun” (R.G.:5.11.1980) ile KİT’lerdeki sürekli görevlere, emekli olan personelin emekli aylıklarında kesinti olmadan sözleşmeli olarak çalışma imkânı tanınarak, sözleşmeli personelin 657 sayılı DMK’daki tanımında belirtilen “geçici iş” kapsamı ortadan kaldırmıştır. 2003 yılında çıkarılan 4924 sayılı “Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile de personel istihdamında zorluk yaşanan özellikle sağlık ve yardımcı hizmetler sınıfında sözleşmeli personel istihdamının koşulları düzenlenmiş ve memurluk rejimini eriten bir rol üstlenmiştir.

⁴ (Mülga ikinci paragraf: 4/4/2007-5620/4 md.) Ancak, yabancı uyrukluların; tarihi belge ve eski harflerle yazılmış arşiv kayıtlarını değerlendirenlerin mütercimlerin; tercümanların; Milli Eğitim Bakanlığında norm kadro sonucu ortaya çıkan öğretmen ihtiyacının kadrolu öğretmen istihdamıyla kapatılamaması hallerinde öğretmenlerin; dava adedinin azlığı nedeni ile kadrolu avukat istihdamının gerekli olmadığı yerlerde avukatlarını, (....)(2) kadrolu istihdamın mümkün olamadığı hallerde tabip veya uzman tabiplerin; Adli Tıp Müessesesi uzmanlarının; Devlet Konservatuvarları sanatçı öğretim üyelerinin; İstanbul Belediyesi Konservatuvarı sanatçıların; bu Kanuna tâbi kamu idarelerinde ve dış kuruluşlarda belirli bazı hizmetlerde çalıştırılacak personelin de zorunlu hallerde sözleşme ile istihdamları caizdir.

(Ek paragraf: 4/4/2007-5620/4 md.) Sözleşmeli personel seçiminde uygulanacak sınav ile istisnaları, bunlara ödenebilecek ücretlerin üst sınırları ile verilecek iş sonu tazminatı miktarı, kullanılacak izinler, pozisyon unvan ve nitelikleri, sözleşme fesih halleri, pozisyonların iptali, istihdamına dair hususlar ile sözleşme esas ve usulleri Devlet Personel Başkanlığının görüşü ve Maliye Bakanlığının teklifi üzerine Bakanlar Kurulunca belirlenir. (Ek cümle: 25/6/2009-5917/47 md.) Bu şekilde istihdam edilenler, hizmet sözleşmesi esaslarına aykırı hareket etmesi nedeniyle kurumlarınca sözleşmelerinin feshedilmesi veya sözleşme dönemi içerisinde Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenen istisnalar hariç sözleşmeyi tek taraflı feshetmeleri halinde, fesih tarihinden itibaren bir yıl geçmedikçe kurumların sözleşmeli personel pozisyonlarında istihdam edilemezler.

1.2.3 Geçici Personel

DMK’da geçici personel; “Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet ihtiyaçlarının karşılanmasında DPB ve Maliye Bakanlığı’nın görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir” şeklinde tanımlanmaktadır (m. 4c).

DPB’lığı⁵ geçici personel statüsünü; herhangi bir vasıf gerektirmeyen, daha çok bedensel çalışmalara ağırlık veren, başlangıç ve bitişi belli olan, süreli işlerde çalışan personel olarak tanımlamaktadır.

Geçici personel istihdamının sınırlı sayıdaki kamu kurumunda gerçekleşmiş olmasında bu istihdamın Bakanlar Kurulu’nun alacağı karara bağlı olarak gerçekleşmesinin etkili olduğu görülür (Güler, 2013, s.122).

Devlet üniversitelerinin güzel sanatlar fakültelerinde çalıştırılan canlı modeller, DİE’nin anket çalışmalarında kullandığı anketörler, MEB’in örgün eğitim kurumlarında kısmi zamanlı istihdam edilen İngilizce dil eğiticileri geçici personel istihdamındaki iş alanlarındandır.

1.2.4 İşçi

Kamu personel istihdamında işçi; DMK 4 (D) maddesinde⁶ tanımlanmakta fakat bu kanun hükümlerine göre değil iş kanunu hükümlerine göre çalıştırılmaktadır. İşçiler kamudaki diğer istihdam türlerinden sözleşme hukuku ile ayrılırlar. Ayrıca kamu kesiminde istihdam edilen işçiler özel sektörde çalışan işçilerden; seçimlerde sınava tabiiyet⁷, sendikal haklar ve süreklilik konularında farklılık gösterirler.

⁵ http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/guide/gecici_personel_12.02.2014.pdf

⁶ 657 sayılı DMK Madde 4 (D);(Değişik birinci cümle: 4/4/2007-5620/4 md.) (A), (B) ve (C) fıkralarında belirtilenler dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir. Bunlar hakkında bu Kanun hükümleri uygulanmaz.

⁷ DPB Kamu Personeli İstihdam Daire Başkanlığı; Kamu kurum ve kuruluşlarının ortaöğretim ve daha yüksek eğitim düzeyindeki işçi talepleri KPSS puanıyla; ilköğretim ve daha alt eğitim düzeyindeki işçi talepleri ile eğitim şartı aranmaksızın kömür ve maden

Aslan (2006, s.10-12) işçi sıfatının kazanılmasını üç unsurun gerçekleşmiş olmasına bağlamaktadır. Bu unsurlar;

a. Bir İşin Yapılması: İktisadi olarak tanımlanabilecek her türlü fikri ve bedeni çalışmanın işverene karşı yükümlülük içerisinde yerine getirilmesidir.

b. İşin İş Sözleşmesine Dayandırılması: Özel bir hukuk sözleşmesi olan iş sözleşmesine dayalı olarak işin görülmesidir.

c. İşin Ücret Karşılığında Görülmesi: Yapılan iş sözleşmesinde ücretin karara bağlanmaması sözleşmenin geçersizliğini ifade eder.

4857 sayılı İş Kanununda, belirli ve belirsiz süreli işçilere ücret ve diğer hakların çalışılan süreyle orantılı olarak verileceği hükme bağlanmış, çalışılan süreden başka bir ayrıma gidilemeyeceği açıklanmıştır (m.12)⁸.

Kamu hukukunda işçiliğin geçici veya süreklilik tanımına yer verilmediği görülmektedir. Ancak 4857 sayılı İş Kanununun 10. maddesinde otuz güne kadar olan işleri süreksiz, sonrasını sürekli olarak tanımlamıştır. İşçiliğin süreli veya süresiz olmasında da işin yapısı belirleyici olmaktadır. Bu sebeple kamu hizmetlerinin “süreklilik ilkesi” kamudaki işçiliği sürekli hale getirerek yine özel sektör işçiliğinden ayırmaktadır (Yalçın 2011, s.18).

1.3 Kamu İstihdam Durumu

657 sayılı DMK; asli ve sürekli görevleri genel idare esaslarına göre yerine getirecek bir istihdam tanımı yapmış, geçici iş kapsamına giren hizmetlerin görülmesinde özel hukuk kurallarına göre çalıştırılan personeli kamu personeli dışında tutarak kamu istihdamını sınırlandırmıştır. Geçmiş yıllara ait istihdam

işletmelerinin yeraltı işlerinde çalıştırılacaklara ilişkin taleplere gönderilecek adaylar ise noter huzurunda çekilecek kura ile belirlenir.

⁸ 4857 Sayılı İş Kanunu (22/5/2003); Madde 12 - Belirli süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan işçi, ayrımı haklı kılan bir neden olmadıkça, salt iş sözleşmesinin süreli olmasından dolayı belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan emsal işçiye göre farklı işleme tâbi tutulamaz.

Belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçiye, belirli bir zaman ölçüt alınarak ödenecek ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatler, işçinin çalıştığı süreye orantılı olarak verilir. Herhangi bir çalışma şartından yararlanmak için aynı işyeri veya işletmede geçirilen kıdem arandığında belirli süreli iş sözleşmesine göre çalışan işçi için farklı kıdem uygulanmasını haklı gösteren bir neden olmadıkça, belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan emsal işçi hakkında esas alınan kıdem uygulanır.

Emsal işçi, işyerinde aynı veya benzeri işte belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçidir. İşyerinde böyle bir işçi bulunmadığı takdirde, o işkolunda şartlara uygun bir işyerinde aynı veya benzer işi üstlenen belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçi dikkate alınır.

verilerine bakıldığında (Tablo 1.1), asli ve sürekli hizmette bulunan personelin (memur, işçi) 2003 yılında toplam istihdam içerisindeki payının yaklaşık %93 (%83'ü memur, %17'si işçi), diğer personelin (sözleşmeli personel) %7 olduğu anlaşılmaktadır. 2015 yılına gelindiğinde; süresiz istihdamın %2 arttığı [%95 (%89'u memur, %11'i işçi)], diğer personelin (sözleşmeli personel, geçici personel) %2 azaldığı görülmektedir (DPB, 2014).

Tablo 1.1: Yıllar itibariyle istihdam rakamları⁹ (DPB resmi web sayfası, Mayıs 2015).

YILLAR	MEMUR	SÖZLEŞMELİ PERSONEL	GEÇİCİ PERSONEL	İŞÇİ	TOPLAM
2003	1.603.358	157.157		338.551	2.099.066
2004	1.582.324	131.914		333.201	2.047.439
2005	1.595.687	135.405		280.093	2.011.185
2006	1.600.314	134.485		209.752	1.944.551
2007	1.620.235	188.875		209.110	2.018.220
2008	1.628.888	220.461	16.336	206.556	2.072.241
2009	1.671.410	271.915	16.989	214.522	2.174.836
2010	1.672.001	252.454	18.481	220.087	2.163.023
2011	1.676.442	260.231	21.872	146.453	2.104.998
2012	2.061.349	135.278	20.897	149.501	2.367.025
2013	2.149.254	148.513	22.772	159.279	2.479.818
2014	2.247.525	91.483	23.666	155.514	2.518.194
2015*	2.303.457	100.244	22.941	156.115	2.582.757

Kamuda istihdam edilen toplam personeldeki artışın, nüfus artışıyla orantılı şekilde artan hizmet ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu söylenebilir. Özellikle işçi sayısında, belirtilen dönemde %54'ü bulan azalmanın kamu yönetimindeki esneklik anlayışı ile birlikte taşeronlaşma ve özelleştirmelerden kaynaklandığı görülmektedir.

Süresiz istihdamda bulunan kamu personelinin (memur, işçi) kurum türlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 1.2); sürekli personelin %89'unun genel bütçeli kurumlarda istihdam edildiği görülmektedir. Bunun yanında genel kamu istihdamının %89'unu memurların oluşturması, kamu kurumlarında statü rejiminin ağır bastığının yani esneklik uygulamalarının etkili şekilde kullanılmadığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bunun karşısında KİT'lerde %58,6'lık bir

⁹ TSK asker sayısı dâhil değildir.

MİT Müsteşarlığı, Mahalli İdareler kadro ve pozisyonları bu sayılara dâhil değildir.

2010 yılı sonrasında Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası gibi kamu bankalarının işçi kadro ve pozisyonları bu sayılara dâhil değildir.

2011 yılı sonrası, TSK da çalışan İdari personel ve özel kuruluş olan TRT kurumuna ait veriler dâhil edilmiştir.

Geçici işçi sayıları dâhil edilmemiştir.

ağırlığa sahip sözleşmeli ve geçici personel, esnekliğin etkin şekilde uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

Tablo 1.2: Kamu türlerine göre memur-işçi durumu (DPB resmi web sayfası, Mayıs 2015).

	MEMUR	SÜREKLİ İŞÇİ	TOPLAM
GENEL BÜTÇELİ KURUMLAR	2.110.459	79.232	2.189.691
ÖZEL BÜTÇELİ KURUMLAR	102.906	2.765	105.671
ÖZEL BÜTÇELİ DİĞER KAMU İDARELERİ	33.455	17.963	51.418
SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARI	35.858	153	36.011
5018 S. KANUN VE 190 SKHK YER ALMAYAN DİĞER KURUMLAR	2.494	1.208	3702
DÜZENLEYİCİ VE DENETLEYİCİ KURUMLAR	10.764	55	10.819
TOPLAM	2.295.936	101.376	2.397.312
KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ			
399 SKHK TABİ KURUMLAR	4.498	45.990	50.488
4046 SAYILI KANUNA TABİ KURUMLAR	437	1.998	2.435
399 SKHK 9.MAD. İLE MAD. KAPSAMINDA KİT VE ÖZEL KANUNA TABİ KURULUŞLAR	-	6.751	6.751
TOPLAM	4.935	54.739	59.674
GENEL TOPLAM	2.300.781	156.115	2.456.986

1.3.1 Kadroların Oluşturulması

Kamu personel sisteminin kadro yönetimi Maliye Bakanlığı'na bağlı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (BÜMKO) ile Başbakanlığa bağlı DPB'liği tarafından yürütülmektedir. İçişleri Bakanlığı da yerel yönetimlerdeki personelin yönetilmesiyle ilgili belirtilen kurumlarla çalışma yapmaktadır (Güler, 2013, s.255).

657 sayılı DMK'nın 33. maddesinde; genel ve katma bütçeli kuruluşlar ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar, kanunlarla kurulan fonlar, kefalet sandıkları ve özel kanunla kurulan kuruluş ve teşekküllerde ihtiyaç duyulan memur kadrolarının oluşturulması (ihdas), kullanılması ve iptalinin kanun¹⁰ ile düzenleneceği, il özel idareleri ve belediyeler ile bunlara bağlı birimlerin kadrolarının ise yetkili organlarca hazırlanarak İçişleri Bakanı'nın onayı ile tanımlanacağı, memurların kadrosuz olarak çalıştırılmayacağı bildirilmiştir.

İhtiyaç duyulan işgücünün mevcut kadroların değiştirilmesi veya serbest bırakılmasıyla (Bakanlar Kurulu kararıyla) karşılanamadığı durumlarda; kalkınma

¹⁰ 13.12.1983 Tarihli 190 sayılı "Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname"

planları veya yıllık programlarla kurulacak/genişletilecek hizmet birimleri ile yatırım ve iş programlarındaki projelerin görülmesi için kadro oluşturulabilir (84/8029 sayılı BKK, m.6).

Kadro oluşturulmasını gerektiren hukuki belge ve sebepler ile kadro oluşturulmasına sebep teşkil eden faaliyet hakkında yapılacak iş analizi ve değerlendirmeler; kadro oluşturulmasını isteyen kamu kurum ve kuruluşlarınca (bakanlıklarla ilgili kuruluşlar için ilgili bakanlıkça, mahalli idarelere ait olanlar İçişleri Bakanlığınca, Anayasa Mahkemesi, Yargıtay, Danıştay, Sayıştay Başkanlıklarına ait olanlar ilgili başkanlıkça, YÖK ve kuruluşları ile ilgili olanlar Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığınca) Maliye Bakanlığı (BÜMKO Genel Müdürlüğü) ile DPB'ye gönderilir (84/8029 sayılı BKK, m.7-8).

Gönderilen bu teklifler; DPB koordinatörlüğünde teşekkül edilen bir komisyon tarafından (DPB, BÜMKO Genel Müdürlüğü ve ilgili kurum/kuruluştan temsilcilerin bulunduğu) incelenir. İnceleme neticesinde belirlenen görüş bir tutanak şeklinde ilgili bakanlığa (bağımsız yargı organları için ilgili başkanlığa) ve Başbakanlığa bildirilir (84/8029 sayılı BKK, m.9). İlgili bakanlık/başkanlıklarca hazırlanan yeni kadro oluşturmayı öngören kanun ve kararname taslakları, komisyon görüş tutanağı ile birlikte Başbakanlığa sunulur (84/8029 sayılı BKK, m. 10). Mahalli idareler (il özel idareleri, belediyeler) ile bunlar tarafından kurulan müessese ve işletmelerin kadroları bakanlar kurulu kararı ile kurulur (84/8029 sayılı BKK, m.11).

1.3.2 Personelin Kadrolandırılması (Atama)

1982 tarihli Anayasanın 70. Maddesinde, her Türk vatandaşının, kamu hizmetlerine girme hakkına sahip olduğu ve görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemeyeceği belirtilerek, kamu hizmetlerine personel alımında eşitlik, serbestlik, yeterlilik ilkelerinin altı çizilmiştir.

DPB, kamu kurumlarında hizmetlerin görülmesi doğrultusunda personelin işe alınması ve çalıştırılmasına yönelik; boş kadroların açıklanmasından, merkezi sınavla ilgili çalışmaların yürütülmesi ve sınavla eleman alımlarının duyurulmasına; işe alma, sözleşmeli ve geçici personel çalıştırılmasına ilişkin yönetmeliğin hazırlanması ve kurumların bu hususta kurumsal yönetmelik çıkarmalarına yardımcı olmaktan, açıktan atama izin taleplerini değerlendirme ve atamaların bildirilmesine, sözleşmeli personel çalıştırılması hususunda görüş bildirmek ve sözleşmeli personel

çalıştırılmasına ilişkin uygulamaların takibinden geçici personel çalıştırılması hususunda kanunların uygulanmasına yönelik görüş bildirmesine kadar birçok görevler icra etmektedir (217 sayılı KHK, m.1).

Kamu kurumlarında boş kadrolara personel seçimi Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) ile yapılır. KPSS'nin esasları, kapsamı, yapılacağı yer ve zaman, sınavın duyurulması, hesaplama yöntemi, sonuçların adaylara ve ilgili kurumlara duyurulması; DPB ve Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi'nce (ÖSYM) müşterek olarak belirlenir (2002/3975 SBKK, m.6). KPSS için başvuruların alınması, sınavın uygulanması, değerlendirilmesi ÖSYM'ce yapılır. Sonuçlar yine ÖSYM tarafından adaylara ve DPB'na gönderilir (2002/3975 sayılı BKK, m.10).

2002/3975 sayılı BKK'nun 2. maddesinde geçen "A Grubu Kadrolara"¹¹ personel yerleştirmede KPSS'den ayrı bir seçim sınavı yapılır. Bu sınavlara katılmak için de adaylarda DMK 48. maddesinde belirtilen şartlar ile birlikte KPSS'den belirlenen bir taban puan üzerinde not almaları şartı aranır. Ancak kurumun kendi mevzuatında hüküm bulunuyorsa doğrudan KPSS sonuçlarına göre de atama yapılabilir (2002/3975 sayılı BKK, 3. Bölüm).

2002/3975 sayılı BKK'nun 2. maddesinde geçen "B Grubu Kadrolara"¹² personel yerleştirmede kurumlar, açıktan atama yapmayı planladıkları kadrolar için atama izni almak zorundadırlar. Bunun için de atama yapılmasını istedikleri boş kadrolara ait bilgi ve aranan koşullar DPB'ye bildirilir. DPB tarafından "Nitelik Kod Kılavuzuna" göre gelen bilgi ve koşulların uygunluğunu kontrol edilir ve sonuç ÖSYM'ye gönderilir. ÖSYM tarafından KPSS Kılavuzu teşkil edilir (2002/3975 sayılı BKK, 4. Bölüm). KPSS Kılavuzunda; personel alımı, başvuru, genel sınav, alan sınavları, değerlendirme, personel ataması yapılacak kurum ve kuruluşların isimleri ve boş kadroları, adaylarda aranan nitelikler gibi bilgiler yer alır (2002/3975 sayılı BKK, m.8).

¹¹ A Grubu Kadrolar; Başbakanlık, bakanlıklar, bunların müsteşarlık, başkanlık ve bağımsız genel müdürlük düzeyindeki bağlı ve ilgili kuruluşları ile bağlı ortaklıklarındaki, özel yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle girilen ve belirli bir yetiştirme programı sonrası yeterlik sınavına tabi tutulan mesleklere ilişkin kadro ve görevler ile il özel idareleri ve belediyelerin teftiş kurulları,

¹² B Grubu Kadrolar; Kadroları 190 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin eki listelerde yer alan, genel ve katma bütçeli kurumlarla bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar, kanunlar ile kurulan fonlar ve kefalet sandıkları, il özel idareleri ve belediyeler, il özel idareleri ve belediyelerin kurdukları birlikler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarında A Grubu Kadrolarda belirtilmiş olan meslekler dışında, ilk defa kamu hizmeti ve görevlerine atama yapılacak kadro ve görevler,

KPSS sonuçlarının açıklanmasına müteakip ÖSYM tarafından adaylara Tercih Kılavuzu ve Formu gönderilir. Yapılan tercihler sonrası DPB adına ÖSYM tarafından uygun kadrolara yerleştirme yapılır. Yerleştirme sonuçları ilgili kurum ve kuruluşlara, adaylara ve DPB'ye bildirilir. Adaylar yerleştirildikleri kurum ve kuruluşlara süresi içerisinde KPSS Sınav Sonuç Belgesi ve kurum/kuruluşça talep edilecek (kimlik, adli sicil, sağlık ve askerlik durum beyanı gibi) belgelerle müracaat ederler ve atama işlemleri başlatılır (2002/3975 sayılı BKK, 4. Bölüm).

İl özel idareleri ve belediye kadrolarına atanacakların seçilmesinde başvuran adaylar KPSS başarı puanlarına göre sıralanır. En yüksek puanlı adaylardan başlamak üzere boş kadro miktarının üç katı aday yazılı veya sözlü sınava çağılır. Yapılacak sınavın detayları (esasları, başvuru şekli, sınav konusu, değerlendirme vb.) İçişleri Bakanlığınca hazırlanacak bir yönetmelikle belirlenir. Sınav sonucu asıl ve yedek personelle birlikte adaylara duyurulur (2002/3975 sayılı BKK, 4. Bölüm).

1.4 Personel İstihdamında Esneklik

1.4.1 Esnekleşme Kavramı

Esneklik genel olarak; kuralsızlaştırma¹³, yasal düzenlemelerin (yasa, tüzük, yönetmelik) yerini bireysel veya toplu iş sözleşmeleri hükümlerinin alması, kural koymada devlete nazaran tarafların yetki alanlarını daha çok genişleten bir durumun yaratılması olarak tanımlanmaktadır (Topcuk, 2006, s.1).

Bir kanaat ve davranışı değiştirme kolaylığı olarak tanımlanan esnekleşme; çalışma hayatında üretimi kolaylaştırmak, rekabet gücünü ve verimliliği artırarak sürekli hale getirmek, teknolojik gelişmelerden istifade etmek, çalışanların yönetim faaliyetlerinde daha aktif şekilde yer almasını sağlamak gibi amaçları elde etmeye yönelik çalışma düzenini ifade etmektedir (Aksu, 2012, s.5).

1.4.2 Esnekleşme Türleri

Ekonomi, teknoloji ve haberleşmede meydana gelen hızlı değişimler beraberinde ihtiyaçların farklılaşarak artmasına ve rekabet ortamının büyümesine

¹³ Düzenlemelerin tümünün ortadan kaldırılması anlamında olmayıp emredici kuralların ortadan kaldırılması, sözleşme özgürlüğünün tam olarak kurulması, ekonomik, sosyal ve siyasal alanda kurulan ilişkilerdeki tarafların doğrudan kural koymasıdır.

sebeup olmaktadır. Bununla birlikte meydana gelen ekonomik krizler, işsizlik gibi büyük sorunların üstesinden gelmede her geçen gün farklı uygulamalar yapılmakta değişimlere cevap verecek esnek bir anlayışın yaygınlaşmasına sebep olmaktadır (Çelik, 2007, s.5).

Amaçların elde edilmesi istikametinde sayısal esneklik, ücret esnekliği, fonksiyonel esneklik, çalışma süresi esnekliği başlıca esnekleşme türleridir.

1.4.2.1 Sayısal esneklik

Ekonomik, teknolojik, sosyal şartlardaki değişikliklerle birlikte talep farklılıkları ve üretim tekniklerindeki yeniliklere uyum sağlama yeteneği kazandırma, verimliliği artırma amaçlarına yönelik kullanılacak işgücünün miktar ve niteliğini belirleme yeteneğini ifade eden esneklik türüdür (Şafak, 2014, s.11).

Değişen piyasa şartları ve rekabet ortamında verimliliği artırmakta özellikle ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri neticesinde karşılaşılabilecek işten çıkarmaya yönelik yasal engeller ve maliyetlerin ortadan kaldırılmasında etkili bir esneklik uygulamasıdır (Çelik, 2007, s.6).

1.4.2.2 Ücret esnekliği

Ücret esnekliği; işletmelerin çalışan personeli teşvik etmek, işgücü maliyetini düşürmek için ücret yapısını ve düzeyini kişisel yetenekler, performans düzeyi ve verimliliği değişen piyasa şartlarına göre ayarlayabilme serbestisi şeklinde tanımlanmaktadır (Çamlı, 2010, s.21).

Sayısal ve fonksiyonel esnekliği de destekleyen ücret esnekliği uygulamasının liyakat, beceri ve verimin ödüllendirilmesinde ve motivasyonun artırılmasında etkili olduğu değerlendirilmektedir (Ezer, 2008, s.41).

Ücret esnekliğinde toplu ücret yerine bireyselleştirilmiş ücret anlayışının kabul edilmesi sendikal hareket ve işçi örgütlenmesi açısından olumsuz bir durum oluşturmaktadır (toplu pazarlık sisteminin sektöre uğraması gibi) (Alkan, 2007, s.37).

1.4.2.3 Fonksiyonel esneklik

İç esneklik olarak da isimlendirilen fonksiyonel esneklik; değişen talep, teknoloji ve işletme politikaları karşısında işyerine yeni çalışan almadan mevcut çalışanlara yaptıkları işten farklı beceri gerektiren işleri yapabilmelerini öngörecektür sorumluluklar yüklenmesidir (Demir ve Gerşil, 2008, s.70-71).

Fonksiyonel esnekliğin uygulanması; işgücünün, uzman olduğu iş haricindeki işleri yapabilecek vasıf ve yetenekte olmasına veya ihtiyaç duyulan vasıf ve yetenekleri kazandıracak eğitimlerin verilmesine bağlıdır (Gürkanlar, 2010, s.32).

Karlıdağ (2011, s.6-7) fonksiyonel esnekliği gruplara ayırmıştır. Bunlar;

- a. Yatay iş hareketi (Benzer işi yapan değişik vasıflara sahip çalışanların eğitime gerek duyulmadan birbirleri yerine çalıştırılabilmesidir.),
- b. Gruplararası yatay esneklik (Benzer işi yapan grupların temel vasıflarını korumak suretiyle birbirlerinin yerine çalıştırılmasıdır.),
- c. Yatay grup bütünleşmesi (Çalışan gruplar arasındaki iş bölümünün azaltılmasıdır.),
- ç. Dikey grup bütünleşmesi (Üretim ünitesindeki vasıf ve yetenek kademelenmesini azaltmaktır.),
- d. Dikey işlevsel bütünleşme (Planlama ve üretim işlerindeki çalışan grupların vasıf farklılıklarını koruyarak tek bir takım içerisinde yer almalarıdır.),
- e. Kalite kontrol (İşletme içinde üretim, gözetim, düzeltme, kalite kontrol faaliyetlerinin aynı çalışan tarafından yapılmasıdır.),
- f. Bütünleşmiş takım çalışmasıdır (Bir ekip ruhu ve bütünlüğü oluşturarak aidiyet duygusu oluşturmayı amaçlar.).

1.4.2.4 Çalışma süresi esnekliği

Çalışma süresinin işçi-işveren tarafından belirlenebilmesi veya işin başlangıç ve bitiş zamanını belirleyebilme serbestliği bu esnekliği tanımlamaktadır (Sert, 2013, s.19).

Çalışma süresinin azaltılması anlamına gelmeyen bu esneklik türü; işletmeler açısından, rekabet gücünü koruma, değişen üretim ve hizmet taleplerine cevap verme, teknolojik değişimlere ayak uydurma, çalışanlar açısından ise iş güvenliği

sağlama, çalışanın sağlığını koruma, kendi zamanını planlamada serbest olma maksatlarına yönelik uygulanmaktadır (Demir ve Gerşil, 2008, s.70).

Kayan iş süresi, sıkıştırılmış iş haftası, çağrı üzerine çalışma, vardiyalı çalışma, telafi edici çalışma bu esneklik türünde literatürde geçen modellerdendir.

1.4.2.4.1 Kayan iş süresi

Kayan iş süresi çalışanın, belirli bir zaman aralığı içerisinde ortalama günlük çalışma süresini aşmadan, günlük işe başlama ve bitiş süresini kendisinin belirleyebildiği bir çalışma modeli olarak nitelendirilmektedir (Günay, 2004, s.9)

Kayan iş süresi modeli çalışana kendi çalışma temposuna göre plan yapma imkânı tanır. Çalışana verilen bağımsız hareket etme imkânı; verimliliğin azaldığı durumda işi erken bırakıp başka bir zamanda daha uzun çalışarak telafi etme fırsatı yanında özel yaşama daha fazla zaman ayırma olanağı da sağlamaktadır. Bu modelin düzenlilik ve zamanın önem kazandığı bir sistemde (bant usulü çalışan veya iş süreleri kesinleşmiş ve bu sürelerin dışında çalışma imkânı olmayan sistemlerde) uygulanması mümkün değildir (Ulucan, 2007, s.179).

1.4.2.4.2 Sıkıştırılmış iş haftası

Haftalık çalışma süresinin daha kısa zaman (4-5 gün gibi) içerisinde tamamlanmasını öngören bir modeldir. İşverene genel giderleri azaltarak tasarruf sağlayan, bakım onarım çalışmaları için fırsat veren, çalışanların kendilerine daha fazla vakit ayırmasını sağlayan sıkıştırılmış iş haftası işgörenin fazla çalışmadan dolayı yıpranmasına sebep olmaktadır (Şimşek, 2012, s.9).

Uzun iş saatlerinin sebep olduğu yorgunluk, stres ve neticesinde iş kazaları bu modeldeki olumsuz yönlerdir. Ayrıca sendikalar bu uygulamalara işsizliği artıracığı endişesiyle ve fazla mesai yapan üyelerin ek ücret almaması sebebiyle karşı çıkmaktadır (Karlıdağ, 2011, s.21-22).

1.4.2.4.3 Çağrı üzerine çalışma

Çalışılacak sürenin işverenin ihtiyaçlarına göre işçi-işveren tarafından belirlendiği bir çalışma modelidir. Bu çalışma modelinin temelinde işletmenin talep

değişikliklerine uyum sağlaması (talebin az olduğu dönemlerde isteğe bağlı olarak iş sürelerinin azaltılması, talebin arttığı dönemlerde ise çağrı üzerine çalıştırmanın olanaklı hale gelmesi) bulunmaktadır. İki şekilde uygulanan bu modelde her iki durumda da çalışan; işverenin yetkisi ile çağrı üzerine işbaşı yapmaktadır. Birinci şekilde çalışılacak haftalık, aylık, yıllık süre birlikte belirlenmekte ve çalışan ne kadar süre çalışacağını bilmekte ama çalışmanın ne zaman yapılacağını bilmemektedir. İkinci şekilde ise çalışılacak süre ve zaman tek taraflı olarak işveren tarafından belirlenmekte, çalışanın bu süreçte herhangi bir işlevi bulunmamaktadır (Öztürkoğlu, 2006, s.16-17).

1.4.2.4.4 Vardiyalı çalışma

Günlük çalışma süresinden daha fazla üretimde veya hizmette bulunması gereken iş kollarında çalışan gruplarının farklı çalışma saatlerinde çalıştırılarak uygulandığı bir esneklik modelidir. Vardiyalı çalışma sistemi; metal, cam, petrol, kimya, çimento gibi sektörlerde teknik nedenler için, ticaret işletmelerinde rekabet avantajı elde etmek ve artan talepleri karşılamak için, hizmet sektöründe ise artan nüfus ve kentleşmeden kaynaklanan ihtiyaçların (iletişim, ulaşım, sağlık, güvenlik gibi) karşılanması için uygulanmaktadır (Çıtak, 2004, s.33-35).

1.4.2.4.5 Telafi edici çalışma

Herhangi bir sebeple çalışılmayan veya az çalışılan sürenin normal çalışma süresinden daha fazla çalışmak suretiyle ve fazla çalışma ücretine hak kazanmaksızın telafi edilmesidir. Zorunlu bir sebepten dolayı işyerinin çalışamaması, çalışanın izin alması veya iki tatil günü arasındaki işgünü birleştirip tatili uzatma isteği bu esneklik modelinin uygulanma sebeplerinden sayılabilir (Günay, 2004, s.13).

Telafi edici çalışma işletmelere üretim ve verimlilikte işgücünü en etkin şekilde kullanma fırsatı vermekte, çalışana ise çalışma süreleriyle kişisel ihtiyaçlarını uyumlaştırma ya da dinlenme zamanını daha iyi bir şekilde kullanabilme olanağı vermektedir (Eyrenci, 2007, s.31).

1.4.3 Kamuda Esnekliğin Tanımı

Anayasanın 128. maddesinde asli ve sürekli kamu hizmetlerinin memurlar tarafından yapılacağı belirtilerek sürekli işlerin kısa süreli planlamalarla yerine getirilemeyeceği ifade edilmiştir. 657 sayılı DMK’nda da asli ve sürekli görevlerin memurlar tarafından yerine getirileceği hükme bağlanmış, diğer hizmetlerin görülmesinde de istihdamı çeşitlendirmiştir.

Kanunlarla kesinleştirilmiş personel yapılarından teşekkül kamu kurum ve kuruluşlarında, çalışma şart ve koşullarının üretilen hizmetin devamlılığını destekleyecek şekilde etkili, asgari maliyet ve kalitede yerine getirilmesi amaçlarına yönelik olarak; yönetimin, yapının ve personelin; değişen ihtiyaç ve teknolojik gelişmelerle paralel şekilde bürokratik çerçeveden dışarı çıkarılması esnekliği ifade etmektedir.

Özel sektörde üretim, personel, kalite, verimlilik ve rekabet gücünü artırma, maliyeti azaltma, teknolojiyi kullanma, çalışanların yönetime katılmasını sağlamaya yönelik bir değişim olarak tanımlanan esneklik; kesin hükümlerle işleyen kamu faaliyetlerinde kamu harcamaları, bürokrasi ve kırtasiyeciliğin kısılması, işsizliğin azaltılması, bazı kamu görevlerinin özel sektöre devredilmesi veya piyasadan işgücü alımı (taşeronluk) anlayışının hâkim olduğu uygulamalar olarak tanımlanabilir.

Esneklik; değişen şartlara kolayca ayak uydurup talep edilen hizmetlere cevap verecek şekilde yapılanmaya imkân tanınması, çalışanların motive edilerek performanslarının artırılması, imkânların en etkin şekilde kullanılarak maliyetlerin ve işgücünün azaltılmasında kamu kurum ve kuruluşları için önemlidir.

1.4.4 Esnekliğin Kamu İstihdamına Etkileri

Kamu personel rejiminde esneklik, 1970’lerin sonuna doğru görülmeye başlamış, memurluk rejimini eriten bir etki yapmıştır. Kamu personel rejiminde memurluk rejimine alternatif olarak getirilen ve zamanla genişleyen sözleşmeli personel statüsü ile yerel yönetimlerdeki geçici işçilik, esnekliğin ilk örneklerini teşkil etmiştir. Sözleşmeli personel ile memurluk rejimi arasında oluşturulan “kadro karşılığı sözleşmeli personel” rejimi de memurluğu yıpratıcı bir esneklik uygulaması olarak değerlendirilebilir. Geçici işçiliğin de kamu işçiliği statüsüne esnek bir anlayış kazandırdığı görülmektedir (Aslan, 2012, s.465).

Kamu personel yapısı içerisinde asli ve sürekli kamu görevlerini yerine getiren memurluk rejimini daraltan esneklik uygulamalarından birisi de taşeronlaşmadır. 1988 yılında 657 sayılı DMK’da yardımcı hizmetler, 2003 yılında 4924 sayılı kanun¹⁴ ile sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri ve 2004 yılında 5188 sayılı¹⁵ yönetmelik ile emniyet hizmetleri sınıflarının iş tanımlarında yer alan ve büyük ölçüde bedensel veya rutin olarak değerlendirilen hizmetlerin (temizlik, yemek, hastabakıcı, güvenlik, aydınlatma, ısıtma vb.) piyasaya devredilerek gördürülmesiyle taşeronluğa olanak tanınmıştır. Taşeronlaşma, belirtilen kamu sınıflarındaki personel rejimi üzerinde hizmet ihtiyacını karşılamak üzere yeni kadroların oluşturulmasını engelleyerek, mevcut kadroların da tasfiyesini sağlayarak daraltıcı bir etki yaratmıştır.

2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu’nun kabul edilmesiyle birlikte merkezi yönetimin %3,2’sini, KİT’lerin %39’unu ve mahalli idarelerin %48’ini meydana getiren işçilerin istihdamında, esnek bir yönetim anlayışının zemini hazırlanmıştır¹⁶. Kamuda işçi sınıfının istihdam oranlarına bakıldığında 4857 sayılı İş Kanunu ile getirilen esneklik uygulamalarının işçi çoğunluğuna sahip KİT’ler ve mahalli idarelerde daha fazla etkili olacağı anlaşılmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarının taşeronlaştıramayan alanlarında, özellikle yerel yönetimlerde yeni İş Kanunu çerçevesinde geçici işçi istihdamı yaygınlaştırılarak esnek personel istihdamının önü açılmıştır.

Kamu personel rejimindeki esneklik uygulamalarının geneline bakıldığında taşeronluk ve geçici işçiliğin yerel yönetimde istihdam edilen memurlar ile alt düzeyde rutin ve bedensel iş yapan memurlar üzerinde yıkıcı etki yaptığı, daha üst düzey memurluk yapısının ise sözleşmeli personel ve kadro karşılığı sözleşmeli personel tarafından eritildiği görülmektedir. (Aslan, 2012, s.481).

¹⁴ 4924 sayılı “Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” R.G. Tarihi:24/7/2003 R.G. Nu.:25178

¹⁵ 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanunun Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik R.G. Tarihi:10/6/2004 R.G. Nu.:25606

¹⁶ Veriler DPB’nin 2014 yılı Eylül ayı kamu istihdam rakamlarından elde edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU KESİMİNDE PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1 Performans Kavramı

2.1.1 Performansın Tanımı

Performans, önceden belirlenen amaç ve standartlara ulaşmak maksadıyla yapılması gereken faaliyetleri ifade etmektedir (Ateş ve Köseoğlu, 2011, s.14). Örgütlerin çalışanlarına verdiği görevleri, örgüt amaçları doğrultusunda başarılı olarak yerine getirip getirmediğini öğrenmek istemesi performans kavramının ortaya çıkmasında etken olmuştur. Performans; verilen işteki başarı olarak değerlendirildiğinde, işin sonucunu ortaya koyan bir durum değil amaç doğrultusundaki hedeflere çok iyi veya iyi derecede ulaşma sürecidir. Hedeflere ulaşma derecesinin kötü olduğu durumlarda performanstan söz edilemez. Performans sonuçları, belirlenen amaç ve standartlara uygun olarak tespit edilen çalışanların, görevlerinde başarılı ve yüksek performansa sahip olduğu kabul edilir (Bilgin, 2013, s.78).

2.1.2 Performansı Etkileyen Faktörler

Aynı işi yapan kişilerin performanslarının aynı olması beklenemez. Kişiler arasındaki bu farklılık zaman içerisinde değişmekte ve performansın önemini ortaya koymaktadır. Personelin yaptığı işteki başarısını etkileyen faktörleri; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak üç ana başlık altında incelemek mümkündür.

2.1.2.1 Kişisel faktörler

Çalışanların sahip oldukları zihinsel ve fiziksel yetenekleri (konuşma, yazma, kavrama, güç vb.), ruhsal durumları, sağlık sorunları ve bireysel ihtiyaçları performansı etkileyen kişisel faktörlerdir (İzmen, 2009, s.5). Kişisel faktörler zaman içerisinde değişiklik gösterir. Kullanılan yetenekler güçlenir, kullanılmayanlar ise zayıflar (Canman, 1993, s.8).

Personelin zaman içerisinde değişiklikler gösteren kişisel yeteneklerini en etkin şekilde kullanması ve geliştirmesi uygun örgüt ortamının oluşturulmasına da bağlıdır (Yerlikaya, 2009, s.6).

2.1.2.2 Örgütsel faktörler

Örgüt içerisinde uygulanan yönetim politikaları, birimler arasındaki hiyerarşik yapı, iletişim, koordinasyon, denetim, çalışanların yeteneklerine uygun tasarım ve yapı, amaçlara uygun çalışma koşullarının düzenlenmesi ile personel ve birimler arasındaki ilişkiler çalışanların performansını etkileyen örgütsel faktörlerden sayılabilir (Tavas, 2011, s.11). Etkili bir performansın elde edilmesi uygun kriterleri taşıyan personelin seçilerek uygun işe yerleştirilmesi, başarıların ödüllendirilmesi ve yükseltilmesi ile olur (Işık, 2012, s.20).

2.1.2.3 Çevresel faktörler

Örgütler, içinde bulundukları toplumsal çevre ile sürekli etkileşim halindedirler. Çevresel faktörleri iç ve dış etkenlere bağlı olarak sınıflandırmak mümkündür. Kullanılan teknoloji, insana verilen değer, görev dağılımı, çevrenin ekonomik, kültürel, dini ve psikolojik yapısı performansı etkileyen dış çevresel faktörlerdir (Yerli, 2006, s.11). Dış çevrenin yanı sıra iç çevre şartları (hava sıcaklığı, ışıklandırma, gürültü, kirlilik vb.), çalışanların zaman konusunda uzlaşmaz talepleri, iş olanakları ve araçların yetersizliği, yönetmeliklerin yapılan işe yönelik sınırlayıcı etkileri, iş birliğinin olmayışı ve uygulanan yönetim biçimi, performansı doğrudan etkileyen çevresel faktörlerdir (Tavas, 2011, s.12).

2.1.3 Performansın Unsurları

2.1.3.1 Verimlilik

Verimlilik; üretilen hizmet ve mal ile üretimde kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkiyi tanımlar. Sınırlı kaynak kullanarak yüksek kalitede hizmet ve mal üretmek veya sabit bir hizmet ve mal üretimi için kaynak kullanımının azaltılması verimliliği ifade eder (Güreler, 2011, s.51).

Verimliliğin sağlanmasındaki girdi-çıktı ilişkisi içerisinde en önemli kaynak unsurunun “insan” olduğu değerlendirilebilir. Verimliliği sağlayacak kadroların oluşturulması, kriter ve yeterliliklerin belirlenmesi, personelin belirlenen şartlar dahilinde yerleştirilmesi, faaliyette bulunması ve sürekli olarak kontrolün sağlanması verimlilik sürecindeki en önemli aşamalardır.

Girdi-çıktı arasındaki ilişkiyi sayısal olarak ifade eden verimliliği çoğu zaman parasal olarak ifade edilemeyen kamu hizmetlerinde (sağlık, eğitim, beslenme vb.) ölçmek mümkün olmamaktadır. Bu sebeple verimliliğin bu tür faaliyet alanlarında etkinlik, kalite hakkaniyet gibi diğer performans değerlendirme unsurlarıyla birlikte kullanılması zorunludur.

Kamu kurumlarında kaynakların kullanılmasıyla elde edilen neticenin rakamsal olarak ifadesindeki güçlük, standartların belirlenmesini zorlaştırmakta ve verimliliğin uzman kişilerin yargılarına göre ifade edilmesine sebep olmaktadır. Bununla birlikte;

- a. Benzer faaliyette bulunan kurumlarla karşılaştırma,
- b. Kurum içerisindeki farklı bölümlerdeki benzer hizmetlerle karşılaştırma,
- c. Aynı ve benzer işi yapan özel sektörlerle kıyaslama,
- ç. Geçmiş dönemlerdeki verimlilik değerleri ile kıyaslama,
- d. Belirlen hedeflerle, gerçekleşen hedefleri kıyaslama kamu kurum ve kuruluşlarında verimlilik değerlerine ulaşmayı kolaylaştıran metotlardır (Özer, 1997, s.85-86).

2.1.3.2 Etkinlik

Kurumun önceden belirlenen politika ve yöntemlerle amaçlarına ulaşip ulaşmadığını açıklamaya çalışan bir unsurdur. Etkinlik, icra edilen faaliyetin planlanan ve gerçekleşen etkileri arasındaki ilişkiyi ifade eder. Yapılan faaliyetteki

etkinlik; plan, program, amaç ve hedeflere en iyi derecede yaklaşma ile sağlanır (Arslan, 2002, s.5).

Performans değerlendirmede, örgütlerin hedeflerine ulaşma istikametinde yapmış oldukları faaliyetler arasındaki ilişkiyi gösteren en önemli boyut etkinliktir. Etkinliğin ölçülmesinde verimlilikteki gibi “Girdi-Çıktı” ilişkisi değil “Girdi-Süreç-Çıktı-Sonuç-Etki” aşamaları takip edilir. Örgüt etkinliğinde temel unsurun “işgücü” olduğunu değerlendirmek mümkündür. Buna bağlı olarak örgütün işgücü performansını artırmaya yönelik olmayan yerleştirme, motive ve yönlendirmenin etkinliği artırması da düşünülemez. Etkinliğin gerçekleşmesi başta amaçların doğru olarak belirlenmesine bağlıdır. Verimlilik ne kadar yüksek olursa olsun istenilmeyen hedeflere ulaşıldığında etkinlikten söz etmek mümkün olmaz.

Etkinliğin çıktı ve sonuç düzeyinde ölçümünün kolay olması yanında etkisinin ölçümü zordur. Bu sebeple; kesin ve ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi, hedeflerin gerçekçi olması, bilinen gerçeklere, bilimsel temele, tarihi verilere, deneyimlere ve gerçekçi tahminlere dayandırılmasının yanında, hedeflerin ne oranda gerçekleştiği ve hedeflere ulaşmayı engelleyen faktörlerin de etkinliğin ölçümünde göz önünde tutulması gerekir (Atakan ve diğerleri, 1997, s.13).

2.1.3.3 Tutumluluk

İhtiyaç duyulan hizmet ve mal üretiminin uygun miktarda kaynakla; zaman, yer, maliyet ve kalitede etkinliğin gözetilerek gerçekleştirilmesi tutumluluk olarak tanımlanabilir.

İhtiyaçların karşılanmasında;

Yeteri kadar kaynağın planlanması ve kullanılması uygun “miktarı”,

Kaynakların ihtiyaç duyulduğu anda karşılanması uygun “zamanı”,

Kaynağın ihtiyaç olan yerde kullanılması uygun “yeri”,

Kaynağın ihtiyacı karşılamadaki maliyetinin düşük olması uygun “maliyeti”,

Kaynağın kabul edilebilir bir nitelikte olması da uygun “kaliteyi” ifade etmektedir (Atakan ve diğerleri, 1997, s.6-7).

Tutumlulukta amaç hiç harcama yapmamak ya da harcamaları azaltmak değil hedeflere ulaşmak için gerekli olan kaynaklardan fazlasını kullanmamaktır (Aydın, 2008, s.61).

2.1.3.4 Kalite

Kaliteyi ürün veya hizmetin amaç ve isteklere uygun olarak karşılanması veya müşteri isteklerinin tatmin edilmesi olarak tanımlamak mümkündür. Küreselleşen rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen organizasyonun faaliyetlerinde devamlılığı sağlaması; sınırları sürekli genişleyen ihtiyaçların süratli ve etkin şekilde karşılanmasına bağlıdır. İhtiyaçların derhal ve ekonomik şekilde karşılanması da üretilen ürün ve hizmetteki kalitenin artırılmasıyla mümkün olur. Bu sebeple performans anlayışı içerisinde kalite unsuru önemli bir etkiye sahiptir (Erdem, 2007, s.53).

Kaliteyi belirleyen en önemli unsur taleptir. Arz talep ilişkisinde talebi müşterilerin istek ve ihtiyaçları belirler (Akbal, 2010, s.12-13).

Kalite, rekabet ortamındaki işletmelerin etkinliğini muhafaza etme/artırma çabalarında temel unsurdur. İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalmaları, ihtiyaçların süratle karşılanmasına ve ürettikleri hizmet/malın kalitesini arttırmalarına bağlıdır. Kaliteyi sadece üretilen mal/hizmetin beklentileri karşılamadaki etkinliği çerçevesinde tanımlamak doğru olmaz. Üretim sürecini oluşturan liderlik, yönetim, çalışan, sistem, donanım ve süreç gibi boyutlarda da kalite tanımı yapılmadan üretilen mal ve hizmette kalitenin elde edilmesi mümkün olmaz. Kalitenin nitel ve nicel boyutlarda göstergeleri vardır. Müşteri memnuniyeti, ihtiyaçların zamanında karşılanması/temin edilmesi, pazar payı analizi gibi neticeler nitel boyutun, maliyet, hatalı ürün sayısı gibi neticeler de nicel boyutun göstergelerinden sayılabilir (Erdem, 2007, s.53-54).

Daha çok imalat sektöründe başlayan kalite anlayışı zamanla kamu ve diğer sektörlerde de önem kazanmıştır. Özel sektördeki değişimler, kaliteli mal ve hizmet bekleyen ve bilinçlenen vatandaşlar, kamu yönetimi üzerindeki özelleştirme baskıları, kamu kurum ve kuruluşlarında kaliteli mal ve hizmet üretme noktasında TKY uygulamalarının başlamasına sebep olmuştur (Araştırma Raporu, 2008, s.22).

Kamu kurum ve kuruluşlarında kalitenin yakalanması, rekabet ortamının kamu sektöründe artırılmasına bağlıdır. İmza atmaktan kaçınan, sorumluluklarını dağıtarak riski üstlenmeyen, soruşturulma ve eleştirilmeden kurtulmayı iyi idarecilik olarak gören anlayış kalitenin yakalanmasındaki engellerdir. Yanlış anlayışa sahip bu kurumların benzer faaliyetlerdeki kurumlarla yapacağı kıyaslamaların veya eksik

yönetimin yerine etkinliği artıracak şekilde atama yapılmasının üretilen hizmet kalitesini artırabileceği değerlendirilebilir (Araştırma Raporu, 2008, s.23).

2.1.3.5 Hukuka uygunluk

Kamu kurum ve kuruluşlarınca gerçekleştirilen mal ve hizmet üretimi ile kamusal etkinliklerin hukuka uygun olarak gerçekleştirilmesi anlamındaki hukukilik performans yönetiminde olması gereken önemli bir unsurdur. Hukukilik ilkesi yönetimin hukuk kuralları içinde objektif bilgiye dayalı karar vermelerine, verdikleri kararların hukuk yoluyla denetlenmesine imkân tanır. Bunun için yasaların kapsam ve uygulama açısından, genel, kesin, açık, erişilebilir, tutarlı ve uyulabilir olması gerekmektedir (Göküş ve Diğerleri, 2014, s.62).

2.1.3.6 Şeffaflık

Yönetilenler kendilerini ilgilendiren yönetsel karar ve eylemleri bilmek isterler. Şeffaflık; yapılan ve yapılacak faaliyetlerin gizli tutulmaması ve faaliyetlerin ilgilendiren herkese açıklanmasıdır. Hesap verebilirliğin uygulanmasında şeffaflık esas alınmaktadır. Yapılan faaliyetler hakkında bilgisi olmayan bir kitlenin hesap sorması beklenemez. Özellikle bürokrasinin doğasında olan gizlilik, kişiler arasındaki etkileşim zayıflığı ve çıkarların ön planda tutulması, şeffaflığın etkinliğini zayıflatan sebeplerdir. Bunlara karşılık demokratik kültür anlayışı ve kamudaki gelişmeler ile hesap verebilirlik unsurunu göz önünde bulunduran yönetim anlayışı şeffaflığın uygulanabilirliğini kolaylaştıran faktörlerdir (Tavas, 2011, s.19).

2.1.3.7 Hesap verebilirlik

Kamu kurum ve kuruluşlarının halkın istek ve beklentileri doğrultusunda yüksek performansla ve vaat ettiklerinin gerçekleştirilmesine yönelik hareket etmelerini sağlamak, azalan kamuoyu güvenini kazanmak ve artırmak için hesap verme mekanizmaları geliştirilmiştir (Göküş ve Diğerleri, 2014, s.62).

Hükmetme yetkisine sahip olanların kendilerinden beklenileni yapıp yapmadıklarının tespiti için “hesap verebilirlik” önemli bir unsurdur. Hesap verebilirliğin gerçekleşmesi bazı şartların kabulü ile olur. Öncelikle hesap

verebilirlik dış otoriteye karşı gerçekleşmelidir. İkinci olarak hesap verebilirlikte yapılanların beklentileri karşılama durumu ve neticesindeki yaptırımlar kabul edilmelidir. Son olarak da hesap verebilirlikte otoritenin astlar üzerindeki haklarının kabulüdür (Balcı ve Diğerleri, 2013, s.157).

Hesap verebilirlik; kayıtların doğru tutulmasını ve bunların onaylanmasını, bilgi vermeyi, sorumluların/sorumlulukların resmi olarak belirlenmesini, sorumluların işleriyle ilgili gerekleri yerine getirmesini, yaptıkları ve yapamadıklarının gerekçelerini açıklamalarını, takdir edilmeyi, suçlanmayı, eleştirilmeyi, ödüllendirilmeyi ve görevi kaybetmeyi kabulü gerektirir.

2.1.3.8 Yenilik

Yenilik; değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma gibi kavramlarla bütünleşmiş olan uzun dönemli bir performans boyutudur. İnsan ve maddesel kaynaklardan yeni ve daha fazla değer kapasitesi yaratma, “gelecekte nerede olmalıyız” sorusuna cevap bulma sürecidir (Demirel, 2007, s.4).

Yenilik; teknolojik gelişmelerden kaynaklanan gereksinimleri karşılamak üzere “ürün ve hizmetlerde”, bilgi beceri edinimlerinden kaynaklanan ve maliyeti azaltıp kaliteyi artıran “üretim süreci ve yöntemlerinde”, teknolojiyi yeni bir ürün üretmek için kullanmak yâda eski ürünler için “yeni kullanım alanları belirlemede” ve toplum yapısındaki nüfus, sosyo-ekonomik ve kültürel değişikliklerden etkilenen “Pazar yapısında” gerçekleştirilebilir (Erdem, 2007, s.57).

Yenilik, benzer anlamları taşıyan icat, yaratıcılık gibi kavramlarla karıştırılmamalıdır. Yenilik; icatın geliştirilmesi, yenilenmesi ve tasarlanması suretiyle ihtiyaçlara cevap verecek hale getirilmesi ile icattan, yeni fikir ve düşüncüyü uygulamaya geçirmekle yaratıcılıktan ayrılır (Coşkun, 2005, s.28).

Yeni üretim sistemlerinin sayısı, uygulanan yöntem/teknolojinin kazandırdığı zaman ve maliyet tasarrufu performansın yenilik boyutunun ölçülmesinde üzerinde durulması gereken göstergelerdir (Erdem, 2007, s.57).

2.2 Kamuda Performans Yönetimi

2.2.1 Performans Yönetimi Tanımı

Performans yönetimi, kaynakların ekonomik, etkin ve verimli şekilde kullanımını sağlayarak üretilen mal/hizmette, personel ve organizasyon yapısında kalite ve etkinliği artırmayı amaçlayan; sürekli olarak performansı planlama, ölçme ve değerlendirmeyi gerektiren bir yönetim sürecidir.

Performans yönetimi; performansı artırmak için kullanılan bir “yaklaşım”, bireylerin ve grupların yeteneklerini artırarak örgüt başarısını sürekli kılmaya çalışan bir “süreç” ve örgütün performansını kendi varoluşundaki plan ve amaçlarla birleştiren bir “sistemdir” (Özler, 2013, s.112).

Performans yönetiminde temel amaç; bireylerin ve grupların yeteneklerini geliştirme ve örgüt etkinliğini artırma yönünde sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Performans yönetim sürecinde personele hiyerarşik bir sıralama içerisinde değil ekip bütünlüğü içerisinde değer verilir (Helvacı, 2002, s.156).

Hedeflerin tespit edilmesi ve hedeflere yönelik görev tanımlarının belirlenmesi, stratejilerin geliştirilmesi, hedeflere ne oranda ulaşıldığını ortaya koyacak değerlendirmelerin yapılması, ücret ve kariyer performans yönetiminin önemli bileşenleridir (Ada, 2008, s.16).

Kamu kurum ve kuruluşlarında performans yönetimi; hazırlık, planlama, ölçme ve değerlendirme aşamalarının uygulanmaya konulmasını zorunlu hale getiren bir yönetim anlayışıdır.

Hazırlık aşamasında; yönetim tarafından, kurum amacına yönelik görev, yetki ve sorumlukların personel, birim ve kurum bünyesinde tespiti, performans değerlendirme metodunun belirlenmesi,

Planlama aşamasında; kurumdaki mevcut durum tespiti, önceliklerin, stratejik amaçların ve gösterilecek performansla ulaşılabilecek hedeflerin belirlenmesi ve performansı tespit edecek göstergelerin oluşturulması,

Ölçme ve değerlendirme aşamasında ise; performans ölçümlerinin yapılması, rapor edilmesi, değerlendirme ve mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik yapılacak çalışmalar yer alır (Ateş ve Köseoğlu, 2011, s.7).

2.2.2 Kamuda Performans Yönetiminin Amacı

Performans yönetim sistemi ile; kuruluşun kaynaklarını ve mevcut durumunu inceleyerek performansını irdeleyen “şu anda hangi seviyedeyiz?” sorusuna, mevcut şartlardaki potansiyelinden yararlanma seviyesini tespit eden “daha iyi bir seviyeye ulaşılabilir mi?” sorusuna, uzun dönem potansiyeline yönelik olarak ideal kapasiteye ulaşma durumunu değerlendiren “ideal olarak nerede olmalıyız?” sorusuna cevap bulmak amaçlanır (Özer, 2009, s.8-9). Bunun yanında Araştırma Raporu’nda (2008, s.8) performans yönetiminin başlıca amaçları;

- a. Kurumun ve çalışanların performanslarını etkileyen sorunların tespit edilmesi,
- b. Kurumun/çalışanların güçlü ve zayıf olduğu alanların tespit edilmesi,
- c. Yönetim ve çalışanlar arasında iletişimin etkin şekilde kullanılması ve ilişkilerin güçlendirilmesi,
- ç. Başarı ve başarısızlığın tespit edilmesi, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın sebeplerinin ortaya konulması ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- d. Kişisel ve mesleki gelişimlerin teşviki ve eğitimlerle desteklenmesi ve kalitenin artırılması,
- e. Çalışanların daha etkin çalışmalarına yönelik desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- f. Kariyer planlamada ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi,
- g. Güven, motivasyon ve moralin yüksek tutulması olarak ifade edilmektedir.

2.2.3 Kamuda Performans Yönetiminin Gerekliliği

Performans hedeflerine ulaşamayan özel sektördeki firmanın etkisi sadece kendisini olumsuz etkilerken, kamunun belirlediği hedeflere ulaşamaması durumunda bütün toplum olumsuz etkilenmekte, günlük hayatta aksamalar meydana gelmektedir. Demokrasi istikametinden bakıldığında ise halkın çoğunluğunun oyları ile kamu yönetimine seçilen iktidar sahiplerinin kendilerine emanet edilen kaynakları toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlere en etkin biçimde yansıtması beklenir (Bilgin, 2013, s.80).

Yapılan iş hakkında çalışanlara bilinç kazandırılması, alt kademe çalışanların kurum hedefleri istikametinde çalışmasını sağlayacak şekilde koordinasyonun

sağlanması, kaynakların etkin şekilde kullanılması, güçlü ve zayıf tarafların tespit edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması, yeniliklerin takip edilmesi, iç ve dış dünyada meydana gelen değişikliklerin izlenmesi, analizi, stratejiler oluşturulması ve problemlerin çözümünde etkin olarak kullanılması, kamu yönetiminde performans anlayışının yerleşmesiyle gerçekleşecek konulardır (Celep, 2010, s.37).

2.2.4 Kamuda Performans Yönetimini Engelleyen Sebepler

Kamu faaliyetlerinin, siyasal bir sistem etkisi altında faaliyet göstermesi, kârdan ziyade kamu yararını esas alması, kanunlarla belirlenen sınırlar içerisinde hareket etme zorunluluğunda olması, mal ve hizmet üretimindeki verimlilik, etkinlik, tutumluluk gibi ilkelerde prosedürlere öncelik vermesi, faaliyetlerin yasal bir çerçeve içerisinde yapılması kamuda performans yönetiminin uygulanmasını zorlaştıran başlıca hususlardır (Ateş ve Köseoğlu, 2011, s.57-59).

Özel sektördeki gibi amaç, amaca yönelik yapılan iş ve sonuç arasındaki ilişkiyi kamu kesiminde saptama zorluğu da performans yönetimini zorlaştıran başka bir sebeptir. Ayrıca; kurumun hizmet sunmadaki eksikliklerin ortaya konulması ve verimli/verimsiz çalışanların tespit edilmesi, kendilerine verilen yazılı/sözlü emir ve talimat çerçevesinde işgören personelde daha etkin çalışma yönünde bir etki sağlamamaktadır. Bu durum elde edilen sonuçtaki eksiklikten kimin sorumlu tutulacağı hususunu tespit etmeyi zorlaştırmakta ve kurum içerisinde hoşnutsuzluğa ve duyarsızlığa sebebiyet vermektedir. (Çevik ve diğerleri, 2008, s.47).

2.2.5 Kamuda Performans Yönetiminin Faydaları

Değişen teknoloji ve çevre koşulları ile birlikte farklı boyutlarda ortaya çıkan sorunlar kamu kurum ve kuruluşlarında performans yönetim anlayışının ağırlık kazanmasını sağlamaktadır (Celep, 2010 s.36).

Etkin bir performans yönetiminin kamu kurum ve kuruluşlarına şu faydaları sağlamaktadır.

- a. Yönetimin yapılan iş ve neticeleri üzerindeki kontrolünü artırır.
- b. Sorunların tespit edilmesi ve giderilmesine yönelik önlemlerin alınmasında kolaylık sağlar.

- c. Alt kademede çalışanlar ile kurum hedefleri arasında bağlantı kurarak motivasyonun artırılmasına katkı sağlar.
- ç. Yönetimin ulaşmak istediği sonuçların alt kademe tarafından anlaşılmasını kolaylaştırarak iletişimi geliştirir.
- d. Objektif geribildirim sağlayan bir sistem oluşmasını sağlar.
- e. Yönetimin ücret, terfi, görevlendirme gibi yönetsel kararları almasında objektif sonuçlar elde etmesini sağlar.
- f. Personele ait performans kayıtlarının merkezi bir şekilde tutulmasını sağlar (Aydın, 2008, s.28).

2.2.6 Kamuda Performans Yönetimi Sorunları

Teorik olarak tanımlanmasında ve uygulanmasında herhangi bir problemle karşılaşılmasa da performans yönetiminin kurumun yapı ve işleyişine uygun olup olmadığı teoriğin pratiğe geçirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Performans yönetim anlayışının kamuda uygulamasında karşılaşılan sorunlar;

- a. Performans yönetim anlayışının kamu yönetimi tarafından tam olarak anlaşılabilmesi,
- b. Performans yönetimine ilişkin yeterli ilke, mevzuat düzenlemesinin olmaması ve netice olarak örgütsel yapının kurulamaması,
- c. Performans yönetim anlayışının geleneksel kamu yönetim anlayışı etkisinde kalarak tam olarak uygulanamaması,
- ç. Geleneksel yapıya bağlı personelin performans yönetim anlayışına direnç göstermesi,
- d. Hem yönetenler, hem de yönetilenlerin işlerliğin olmadığını bildikleri halde geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşmak istememeleri,
- e. Performans yönetim anlayışının sadece kamu kurumundaki personelin performansını değerlendirme amacına yönelik faaliyet olduğu yanılgısıdır (Özkaya, 2013, s.45-46).

2.3 Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme

2.3.1 Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans değerlendirme; birey, birim yâda teşkilatın belli bir dönemdeki durumunu ortaya koyan ve bu unsurların kaynakları etkin, ekonomik ve verimli şekilde kullanılıp kullanmadığını, hedeflere ulaşmada ne oranda etkili ve verimli olduğunu tespit eden bir süreçtir (Ada, 2008, s.19-20).

Performansın tespit edilmesindeki amaçlar değerlendirme ve geliştirme olarak iki gruba ayrılabilir. Değerlendirme maksadıyla performansın ölçülmesinde genellikle ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yükselme, terfi, işten çıkarma gibi çalışanı esas alan bir süreç tanımlanmaktadır. Geliştirme maksadıyla performansın ölçülmesinde ise yöneticilerin geliştirilmesi, başarının yakalanması ve geliştirilmesi, geribildirim ve yeniden teşkilatlanma gibi bütünsel bir süreç tanımlanmaktadır (Çevik ve diğerleri, 2008, s.18).

Örgütlerin varoluşundaki en önemli unsur personeldir. Bununla birlikte performans değerlendirmede personeli ölçmeye yönelik kriterleri belirlemek ve somut neticeler almak zordur. Bu sebeple örgütlerde performans değerlendirmenin odak noktasını da personel oluşturmaktadır. Personelin verimliliğini artıracak her türlü faaliyet örgüt performansına doğrudan etki edecektir. Örgüt, performans değerlendirme ile personeli hakkında alacağı yerleştirme (atama), yetiştirme (eğitim), ödüllendirme, terfi ettirme ve işten çıkartma gibi kararlardaki belirsizlikleri giderir (Boduroğlu, 2013, s.5).

2.3.2 Performans Değerlendirme Süreci

Etkili bir performans değerlendirme örgüt yapısına uygun bir değerlendirme sisteminin oluşturulmasına bağlıdır. Bu sistem içerisinde değerlendirmenin yapılabilmesi; değerlendirmenin amaçlarının, ölçütlerinin, standartlarının, periyodunun, kim tarafından yapılacağını, uygulanacak yöntemler ve karşılaşılabilecek hataların ortaya koyulması gerekmektedir. Barutçugil (2002, s.211) performans değerlendirme sürecinin unsurlarını;

- a. Vizyon ve misyon tanımının yapılması,
- b. Stratejik amaç ve planların hazırlanması,

- c. Organizasyonel, birimsel ve bireysel amaç ve hedeflerin tespit edilmesi,
- ç. Standart ve kriterlerin tespit edilmesi
- d. Çalışanlar için iş tanımlarının yapılması,
- e. Hedef ve standart durumlarının düzenli olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- f. Eksiklerin giderilmesine yönelik yönlendirme ve eğitim verilmesi,
- g. Değerlendirmelerin kayıtlara aktarılması şeklinde sıralamıştır.

2.3.2.1 Performans değerlendirme amacının belirlenmesi

Amaç belirleme aşamasında üzerinde durulan en önemli konuların başında, değerlendirme sisteminin çalışan personelle ilgili sistematik bilgiler elde edebilmesi gelir (Uzoğlu, 2011, s.42).

Performans değerlendirme yöneticilere, birey ve örgütün performansının artırılması, karşılıklı ilişkilerin iyileştirilmesi, zayıf ve güçlü yönlerin tespit edilmesi açısından, alt kademede çalışanlara; teşkilat içerisindeki sorumluluklarını öğrenme, iş tatmininin artırılması açısından, örgütlere de kâr, verimlilik, kalitenin artırılması açısından yararlar sağlamaktadır (Kurt, 2006, s.83).

Performans değerlendirme amaçlarının ihtiyaç duyulan hizmet/mal üretimine ve değişen koşullara göre farklılaştığı görülmektedir. Bununla beraber kurum ve personel etkinliğinin, kişisel ve grup becerilerinin kurum kültürü içerisinde verimliliğinin, kalite ve insan ilişkilerinin artırılması performans değerlendirmenin en genel amacı olarak belirlenmelidir (Altan, 2005, s.13)

Yapılan çalışmalarda genel olarak performans değerlendirme amaçlarının; yönetsel, gelişmeye yönelik ve eğitici olarak incelediği görülmektedir.

2.3.2.1.1 Yönetimsel amaçlar

Performans değerlendirme, yönetimin ana unsuru olan çalışanların çalışma şart ve koşullarının (ücret artışı, terfi, işten çıkarma, yer değiştirme gibi) belirlenmesinde ve yönetsel kararların alınmasında yöneticilerin ihtiyaç duyacağı bilgileri kazandırır. Ayrıca organizasyonun amaçları ile çalışan hedeflerinin bütünleştirilmesi, işgücü potansiyeli hakkında bilgi edinme, başarı ve başarısızlığın sebeplerinin görülmesi, gelecekte karşılaşılabilecek problemler hakkında yöneticilere yol gösterme, eğitim

gereksinimlerinin tespit edilmesi performans değerlendirmenin yönetsel amaçları içerisinde değerlendirilebilir (Eraslan ve Algün, 2005, s96).

2.3.2.1.2 Gelişmeye yönelik amaçlar

Performans değerlendirme yöneticilere; çalışan ve birimlerin kuvvetli ve zayıf taraflarını öğrenerek eksikliklerini giderme ve örgüt yapısını geliştirmeye yönelik düzeltici ve geliştirici kararlar alma kolaylığı sağlar. Gelişmeye yönelik amaç, hesap sorma değil problemi tespit etme ve yol gösterme ana fikri etrafında değerlendirilmelidir. Gelişmeye yönelik performans değerlendirmede amacın denetim ve hesap sorma olgusundan çok, bir danışmanlık hizmeti olarak algılanması gerekir (Uzoğlu, 2011, s.43).

2.3.2.1.3 Eğitici amaçlar

Yöneticilerin çalışanlardan, çalışanlarında yöneticilerden beklentilerinin tespiti yapılarak başarının artırılması yönünde yeni düşünce ve uygulamaların geliştirilmesi performans değerlendirmenin ana amacını teşkil eder. Bununla birlikte; mevcut olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynaklarına ilişkin bilgilerin elde edilmesi, başarının devamlı kılınması istikametinde personelin motive edilmesi, daha etkili ve üretken bir personel yapısının oluşturulması için eksikliklerin giderilmesi, yöneticilerin isabetli kararlar vermelerinin sağlanması ve mevcut personel durumunun gelecekteki gelişme potansiyeli hakkında yargıya varılması performans değerlendirmenin alt amaçları olarak söylenebilir (Uzoğlu, 2011, s.44).

Ana ve alt amaçlara ulaşmada performans değerlendirme sonuçları başarının tespitine yönelik ve çalışanlara eksikliklerini öğrenme ve giderme imkânı sağlaması açısından açık olmalıdır. Değerlendirme sonuçlarının sadece yönetim tarafından bilinmesinin amaçlara ulaşmayı engelleyeceği değerlendirilir (Altan, 2005, s.16).

2.3.2.2 Performans değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasındaki en önemli aşama olan performans kriterlerinin doğru olarak belirlenmesi elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerliğinde de etkili olacaktır. Belirlenecek kriterler işin özelliğine ve sorumluluk

düzeyine uygun, açık, anlaşılır ve sınırlı sayıda olmalı, sadece iş verimini değil, işgören davranışlarını da içermelidir (Ferecov, 2011, s.91).

Özler (2013, s.114) performans değerlendirme ölçütlerini; kişilik özelliklerine, davranışlara, yetkinliklere ve çıktılara dayalı olarak açıklamaktadır.

Kişilik özelliklerine dayalı ölçütler; doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, hız, zekâ, dış görünüm, liderlik, yaratıcılık vb. özellikleri kapsar.

Davranışlara dayalı ölçütler; inisiyatif sahibi olma, işbirliği yapma, takım ruhunu tesis etme gibi iyi yâda kötü olarak görülen insan davranışlarını içerir.

Yetkinliklere dayalı ölçütler; sorun çözme, karar verme, inisiyatif alma/kullanma, esneklik gibi personelin bilgi, beceri ve davranışlarını içeren sergilenebilir özellikleri içerir.

Çıktılara dayalı ölçütler; hizmet edilen müşteri sayısı, yapılan iş sayısı, satılan malın sayısı veya parasal tutarı gibi gerçekleşen işin miktarı veya tutarını ifade eden özellikleri içerir.

2.3.2.3 Performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi

Ölçülen performansın başarılı olup olmadığının anlaşılması için performans standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Ölçülen değer belirlenen standardın üzerinde ise başarı, altında ise başarısızlık söz konusu olur. Belirlenecek standartların spesifik, ölçülebilir ve gerçekçi olması göz önünde bulundurulacak önemli kriterlerdir (Mutlu, 2012, s.10).

Yöneticiler tarafından, çalışanların kendilerine tahsis edilen iş pozisyonlarındaki beklentileri ne şekilde gerçekleştirdiği veya gerçekleştiremediği cevabının bilinmesi bu standartların belirlenmesine bağlıdır (Alptekin, 2011, s.23).

Canman (1993, s.44) standartların belirlenmesine ilişkin ilkeleri şu şekilde ifade etmiştir.

- a. Çalışanın faaliyet alanı net olarak belirlenmelidir.
- b. Belirlenen faaliyet alanı içerisinde yerine getirildiğinde örgüt amaçlarına ulaşmayı sağlayan görevler seçilmelidir.
- c. Bu görevler için herkesçe kabul gören amaçlara ulaşma derecesinde bir standart belirlenmelidir.
- ç. Belirlenen standart elde edilecek sonuç açısından geçerlilik taşıması gerekir.

- d. Standart gerçekçi, ulaşması kolay veya çok güç olmayan nitelikte ve çalışanı azmettirecek şekilde olmalıdır.
- e. Standart şüphe ve karmaşıklıktan uzak ve açık olmalıdır.

2.3.2.4 Performans değerlendirme sıklığının belirlenmesi

Yasal zorunluk gereği yapılan değerlendirmeler yasada belirtilen sıklıkla yapılırken bu zorunluluğun olmadığı organizasyonlarda daha sağlıklı bir dönem planlanabilmektedir. Uygulamada altı aylık ve yıllık yapılan değerlendirmeler makul olarak kabul edilmektedir. Değerlendirme aynı zamanda; kişinin amirinin, yaptığı işin veya iş niteliğinin değişmesi, terfi ve atama kararları ile ücret artışlarının yapılacağı zamanın öncesi gibi durumlara da bağlanabilmektedir. Zaman alıcı zor bir görev olan değerlendirme sürecinde her bir işgören için yeteri kadar değerlendirme zamanı ayrılması gerekmektedir (Akçakanat, 2009, s.20-21).

Sık bir periyotla yapılan performans değerlendirme zaman almakla birlikte maliyeti artırmakta, isabetli kararlar verilmesini azaltmakta, değerlendirilen personel üzerinde baskı oluşturmakta, değer yargılarında önemli bir değişiklik yaratmamaktadır. Bu sebeple altı aylık ve yıllık periyot performans değerlendirme için uygun aralıklar olarak görülmektedir (Özler, 2013, s.115).

2.3.2.5 Performans değerlendirme yapacakların belirlenmesi

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı örgütün türü, yapısı, yönetim şekli, yapılan işin niteliği ve çalışma şartları göz önünde bulundurularak belirlenir (Canman, 1993, s. 15). Objektif, önyargısız ve değerlendirmeye ilişkin yeterli bilgiye sahip olmak değerlendirmeyi yapacak kişiler için göz önünde bulundurması gereken hususlardır (Uysal, 2014, s.45).

Bir örgütte çalışanın iyi yönlerini, kendisini geliştirmesi gereken yönlerini en iyi bilen çalışanın ilk amiridir. Değerlendirmeyi amirin yapmasındaki sakıncalı husus ise astını tanıyan amirin sübjektif değerlendirme kriterlerinin etkisi altında kalması (hale etkisi) endişesidir. Bu sebeple önyargısız ve objektif bir değerlendirme yapmada değerlendirmenin meslektaşlar, astlar ve komiteler tarafından yapılması görüşleri önem kazanmıştır (Canman, 1993, s.14).

2.3.2.5.1 Bir üst amir tarafından yapılan değerlendirmeler

Kişinin işini iyi yapıp yapamayacağını, başarılı ya da eksik olduğu noktaları en iyi bilen ilk amir tarafından yapılan değerlendirme günümüzün en uygun değerlendirme şeklidir. Çalışanın amir tarafından çok iyi tanınması değerlendirme faaliyetinin doğru ve güvenilir olmasını sağlamaktadır. Ancak ilk amirin personelini yeterince tanımaması, iletişim eksikliğinin olması, çalışanla yakın ilişki içerisinde bulunması veya cezalandırmadan dolayı ast-üst ilişkilerin bozulması değerlendirmenin yanlı ve sübjektif şekilde yapılmasına neden olmaktadır (Boduroğlu, 2013, s. 17-18).

Çalışanı değerlendirme dönemi içerisinde gözlemleme imkânı olan diğer amirlerin birbirlerini etkilemeden yapacakları değerlendirme ile tarafsızlık ve güvenilirlik boyutlarındaki kuşkular giderilebilir.

2.3.2.5.2 Kişinin kendi kendini değerlendirmesi

Kişinin kendi performansını değerlendirmesindeki amaç kendi performansı hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve onu teşvik eden unsurları belirlemektir. Fakat bu değerlendirmede kişinin kendi performansında objektif olamayacağı veya düşük göstermeyeceği açıktır. Kendi kendini değerlendirme diğer değerleyiciler tarafından yapılan değerlendirmelerle birlikte daha etkili olabilmektedir (Özler, 2013, s.117).

Değerlendirme sürecine değerlendirilen personelin katılmasının sağlayacağı faydalar şunlardır;

- a. Kişinin kendisi hakkında yapılan eleştirileri kabullenmesi kolaylaşır.
- b. Kişinin iş tatminini artırır.
- c. Kişinin örgüt hedefine ve örgüt için yapılan işe olan bağlılığı artar.
- ç. Kişiye sorgulama ve özeleştirme yapma imkanı sağlar.
- d. Kişi kendi durumu hakkında bilgi sahibi olur.
- e. Yönetici ile olan ilişkilerin güçlenmesini sağlar.
- f. Kişisel hataların azalmasını sağlar.
- g. Hedeflerin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde yol gösterici rol üstlenir

(Tural, 2007, s. 36).

2.3.2.5.3 İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme

Çalışan başarısının en etkili şekilde aynı işi yapan çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilebileceği varsayımına dayanan bu yöntem, çalışanın gelecekteki başarısı hakkında bilgi edinmeyi kolaylaştırır. Elde edilecek bilgilerin güvenilirliği, değerlendirmede dikkate alınacak faktörlerin net olarak tanımlanmasına ve gerekli eğitimin verilmesine bağlıdır. Bu yöntemle edilen değerlendirme sonuçlarının ücret ve maaş ayarlamalarında kullanılmadığı veya az fayda sağladığı, bunun yanında önemli görevlere personel görevlendirme/atama kararlarının verilmesinde etkili olduğu görülmektedir (Karakuş, 2004, s.37-38).

2.3.2.5.4 Astlar tarafından yapılan değerlendirme

Örgütü oluşturan personel içerisinde yer alan yöneticilerin de performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Astlar tarafından yapılan değerlendirme, yöneticilerin yönetim becerileri, çalışanlar tarafından nasıl algılandıkları konusunda geribildirimının alınması, etkin ve geliştirilmesi gereken yönlerin objektif şekilde değerlendirilmesi açısından önemli bir yöntemdir. Bu yöntemin başarısı; çalışanların değerlendirme konusunda yeterli eğitime, yöneticilerin ise demokratik bir anlayışa sahip olmalarına bağlıdır. Yeterli eğitime sahip olmayan astlar değerlendirmelerini kurum hedeflerini dikkate almaksızın, yöneticilerin kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarının (çalışanın) karşılanması nispetinde yaparlar. Yöneticiyle çatışma yaşama çekincesi olan astların olumlu puanlara yönelme veya çeşitli davranışlarından dolayı yöneticiyi olumsuz görme eğilimi bu yöntemde dikkate alınması gerekli hususlardır (Erigüç ve diğerleri, 2009, s.83-84).

2.3.2.5.5 Dışarıdan yapılan değerlendirme

Değerlendirmede maliyet ve zaman unsurunun önemli olmadığı işletmelerin işletme dışındaki danışman ve uzman kişiler tarafından yapılan değerlendirmelerdir. Maliyetinin yüksek olması bu değerlendirmenin kritik görevde bulunan personelin performansına yönelik kullanılmasına neden olmaktadır (Özler, 2013, s.118).

Önyargılı ve yanlı değerlendirmelere nazaran bu yöntemle daha objektif neticeler almak mümkündür. Bunun için değerlendiricilerin;

- a. Yapılan işle ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olması,
- b. İşletmeyi iyi olarak tanınması,
- c. Önyargısız ve tarafsız bir anlayışa sahip olmaları gerekir (Tural, 2007, s.39).

2.3.2.5.6 Müşteriler tarafından yapılan değerlendirme

Özellikle hizmet sektöründe çalışanların işlerine olan ilgileri, iş kalite ve etkinliği ile müşteriye olan yaklaşımları müşterilerle yapılan anket, mülakat ve telefon görüşmelerinden elde edilen bilgilerle öğrenilmektedir. Düzenli aralıklarla yapılan bu faaliyetler yöneticilerin çalışanlar hakkındaki terfi, eğitim, görevlendirme gibi yönetsel kararları almasında etkili olmaktadır (Uzoğlu, 2011, s.59).

Müşterilerle olan ilişkilerin sağlamlaştırılması, onların işletmenin bir parçası gibi hissetmesini sağlayan bu yöntemle müşterinin bakış açısı ve amaçları işletmenin amaçlarıyla uyumlu olmasa da hizmet kalitesi ve müşteri duyarlılığı konularında güvenilir bilgiler elde etmek mümkündür (Karakuş, 2004, s.39).

2.3.2.5.7 Çoklu değerlendirme (360 Derece Geri Bildirim)

Personelin; amiri, kendisi, astı, iş arkadaşı ve müşteri tarafından yapılan bir değerlendirme olup verilerin ne şekilde toplanacağı ve bu verilerin personele ne şekilde sunulacağı bu yöntemin önemli iki boyutunu oluşturur. Farklı kaynaklardan elde edilen değerlendirmeler, yapılacak hata riskini en aza indirerek personelin değerlendirme sonucu hakkında nesnel, yapıcı ve doğru geribildirim sağlamaktadır. Değerlendiricilerin, değerlendirmeye ilişkin yeterli bilgiye sahip, önyargısız ve objektif olmasını gerektiren bu yöntemde; değerlendirici sayısının fazla olması, uygulanmasının uzun sürmesi ve maliyetinin fazla olması önemli sakıncalarıdır (Uysal, 2014, s.45).

2.3.2.6 Performans değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi

Performans değerlendirme; ücret, terfi, atama, görevlendirme, göreve son verme, araştırma, eğitim, geliştirme, bilgi edinme, geribildirim sağlama gibi birçok amaca yönelik yapılan bir faaliyettir. Tüm bu amaçların seçilen bir tek değerlendirme yöntemiyle objektif şekilde gerçekleştirilmesi mümkün değildir (Canman, 1993, s.17).

Performans değerlemesinde kullanılacak olan yöntem, yapılan işin türüne, örgüt yapısına, yönetimin hedeflerine, çalışanların beklentisine, faaliyette bulunduğu çevreye, teknolojik faktörlere ve işletmenin terfi planlarına göre farklılık göstermektedir (Tural, 2007, s.40).

2.3.2.6.1 Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım

Terfi, ücret belirleme, ödüllendirme gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için en az iki kişinin performansının karşılaştırılması için kullanılan performans değerlendirme yöntemidir.

Sıralama Yöntemi:

Üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilen bu değerlendirme yönteminde çalışanlar; liderlik, girişimcilik yeteneği, işbirliği, işe olan bağlılık gibi ölçütlerin bir ya da birkaçı göz önünde bulundurularak çalışanların en iyiden en kötüye doğru sıralandığı bir yöntemdir (Ferecov, 2011, s.103).

Bu yöntemde değerlendirilen sayısının fazla olması değerlendircinin çalışanı yeterince tanımamasına, değerlendirmenin uzun sürmesine ve hatalı yapılmasına sebep olmaktadır. Bunun yanında değerlendirme ölçütlerinden değerlendirilenlerin haberdar olmaması, geribildirim yapılmaması, eğitim ihtiyacının tespit edilememesi, motivasyonun sağlanamaması, değerlendirmede çalışanların kişisel özelliklerinin dikkate alınmadan analiz yapılması, yeteneklerin belirlenememesinin değerlendirmeyi yoruma açık hale getirmesi bu yöntemin sakıncalarıdır (Özpala, 2007, s.28-29).

Zorunlu Dağılım Yöntemi:

Performans değerlendirme sistemlerinin temelinde bireyler arasındaki başarı farkının belirlenmesi vardır. Zorunlu dağılım yöntemi; değerleyicilerin duygusal özelliklerinin etkisi altında eğilim göstermelerini engelleyerek çalışanların

performans yüzdelere göre önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir skala üzerinde farklı performans düzeylerine dağıtılmasını öngörmektedir (Tural, 2007, s.45-46).

Çalışanların performanslarını genel bir ölçüye dayandırarak ölçen ve taraflılıktan etkilenmeyen bu yöntemle elde edilen değerlendirme sonuçları çalışanların performansları arasındaki gerçek farklılıkları yansıtmamaktadır. Ayrıca, açıklık ilkesinin (değerlendirme sonuçlarından çalışanlarında bilgisinin olduğu) geçerli olduğu yönetim sistemlerinde kullanılması uygun görülmemektedir (Yazılıtaş, 2011, s.29).

2.3.2.6.2 Ortak performans ölçütlerine dayalı yaklaşım

Her çalışanın performansının diğer çalışanlardan bağımsız olarak kendi iş ve görev tanımı çerçevesinde ele alınarak en yakın amir tarafından ve birden fazla ölçüt kullanılarak değerlendirilmesidir (Şeneldir, 2008, s.43).

Değerleme Skalaları:

Bu yöntemle personel, kişilik özellikleri, iş davranışları ve yaptığı işin neticeleri olmak üzere üç ana kritere göre değerlendirilir. Personel, belirlenen kriterlere göre yetersizden yeterliye doğru derecelendirilir. Bu derecelendirmelere verilen sayısal değerler performansın sayısal olarak ifadesine imkân tanır. Düzenlemesi kolay olan bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirliğinin düşük olması değerlendirenin hata yapmasına neden olmaktadır (Dündar, 2013, s.23).

Değerlendirmenin az zaman ve emekle yapılabilmesi, esnek bir yapıda olması ve yeni ölçek biçimleri türetebilmesi, yetersiz durumda olan çalışanların görülmesi bu yöntemin üstün yanlarını oluşturmaktadır (Şeneldir, 2008, s.44).

Kritik Olay Yöntemi:

Bu yöntem değerlendirici tarafından, personelin belirlenen iş davranış ve koşullarındaki yeterli ve yetersiz yönlerin gözlemlenerek kayıt edilerek hazırlanacak bir ölçekle davranış ve katkıların değerlendirilmesidir. Bu yöntem değerlendirilene eksiklerini görme ve geliştirmek için geri bildirim sağlamaktadır. Değerlendiricinin kritik olayları tanımlayıp ölçek haline getirmesi bu yöntemin uygulanmasını zorlaştıran bir sebeptir. Bunun yanında sürekli olarak izlenen ve hakkında notlar alınan değerlendirilenler açısından tedirginlik ve stres sebebi olmaktadır (Mutlu, 2012, s.18).

Günlük ve haftalık olarak kaydedilme gerekliliği olan kritik olaylar amirler için yorucu olmakla birlikte değerlendirme sonuçlarından dönem sonunda haberdar olan değerlendirilenler için kendilerini zamanında düzeltme imkanı sözlü uyarılar dışında gerçekleşmemektedir (Bulut, 2004).

İşaretleme (Kontrol) Listesi Yöntemi:

Çalışanın işine ait nitelik ve davranışlarını tanımlayıcı ifadelerini önem derecesine göre listelenip kontrol edilmesini esas alan bir değerlendirmedir. Çalışanın amiri tarafından yapılan bu değerlendirmenin puanlaması organizasyonun insan kaynakları tarafından gerçekleştirilir (Üzmez, 2012).

İşaretleme (kontrol) listesi yönteminin ağırlıklı cümle seçme ve zorunlu cümle seçme olmak üzere iki türü vardır. Ağırlıklı cümle seçmede; ölçek üzerindeki her cümleye farklı bir ağırlık verilir. Değerlendirici çalışanın davranışına uyan cümleyi işaretler. Değerlendirme sonunda işaretlenenler toplanarak başarı derecesi tespit edilir. Bu durum değerlendiricileri çalışanın her davranışı için ayrı ayrı düşünmeye yönlendirdiği için yararlıdır. Zorunlu cümle seçmede ise; başarı ve başarısızlığı tespit eden ifadeler ve her bir ifadeyi tanımlayan iki olumlu iki olumsuz cümleden oluşan dörtlüklerden meydana gelir. Bu ikili gruplar içerisindeki ifadelerden birer tanesi başarı veya başarısızlığı gösterir. Her cümleye verilen ağırlıktan haberi olmayan değerlendiriciden değerlendirilenin durumuna en uygun ve en az uygun olmak üzere iki cümle seçmesi istenir. Böylece değerlendiricinin önyargıdan uzak bir değerlendirme yapması sağlanır (Şeneldir, 2008, s.48-49).

2.3.2.6.3 Bireysel performans ölçütlerine dayalı yaklaşım

Çalışanların gerçekleşen hedeflerine, elde ettikleri sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlar çerçevesinde yapılan bir değerlendirmedir. Amaçlara göre performans değerlendirme, doğrudan indeks ve standartlar yöntemi bu yaklaşımda kullanılan değerlendirme yöntemleridir (Aytekin, 2005, s.19).

Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi:

Bireysel amaçları örgüt amaçları ile bütünleştirmeyi, çalışanların motivasyonunu ve eğitimini artırarak örgüt başarısını geliştirmeyi amaçlayan bir değerlendirme sistemidir. Bu değerlendirme yönteminin başarı ile uygulanması sırasıyla işletme, organizasyonel, bölümsel ve bireysel olarak belirlenen amaçların

alışan ve yönetici işbirliği içerisinde gerçekleşmesine bağlıdır (Ferecov, 2011, s.116).

Kişilik zellikler ve değerler değerlendirmeye alınmadığı için çalışanların yapılan eleştirileri kolay kabullendiğini ifade eden Yılmazgil (2012, s.32-33) yöntemin uygulanmasındaki temel ilkeleri şu şekilde özetlemiştir;

a. Çalışanın yapacağı işle ilgili hedefler açık ve anlaşılır şekilde tanımlanmalıdır.

b. Hedeflere nasıl ulaşılacağını ifade eden bir eylem planı hazırlanmalıdır.

c. alışana, yapılan planı gerçekleştirecek serbestlik tanınmalıdır.

. Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.

d. Gerektiğinde düzeltici ve geliştirici tedbirler alınmalıdır.

e. Yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Doğrudan İndeks Yöntemi:

Yönetici tarafından veya çalışanla beraber hazırlanan somut ve kişilik özelliklerini içermeyen performans ölçütlerinin her birine puan ağırlıkları verilmek suretiyle elde edilen sayısal bir indekstir (zmez, 2012).

Astların işe devam etme veya ayrılma oranları gibi kriterler yöneticiler için değerlendirme ölçütü oluştururken hatalı ürün miktarı, müşteri şikyet sayısı, üretilen parça adedi gibi “kalite” ve satış hacmi, çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi “miktar” standartları yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar için değerlendirme ölçütü olur. Belirtilen ölçütlerle hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla ifade edildiğinden değerlendirme sonundaki sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir (Alptekin, 2011, s.47)

Çalışma Standartları Yöntemi:

Belirlenen bir standart veya tahmin edilen bir üretim düzeyi esas alınmak suretiyle çalışan performanslarının bu standart ve üretim düzeyi ile kıyaslanmasını ifade eden bir yöntemdir. Çalışma gruplarının ortalama üretiminden, çalışanlardan seçilen bir grubun performansından veya uzman görüşlerinden istifade çalışanın normal üretimini yansıtan bu standartların belirlenmesinde kullanılan öncelikli yöntemlerdir (Akçakanat, 2009, s.39-40).

Standartların objektif kriterlerden oluşması ve bu standartların belirlenmesi sürecine alışanlarında katılması yöntemin üstünlüğüdür. Standartların değişik kategorideki işler için karşılaştırılabilir olmaması, verimlilik ölçütlerinin

belirlenmesindeki güçlük, standartların nicel özelliklerin terk edilerek belirlenmesi ise yöntemin sakıncalarını oluşturmaktadır (Dündar, 2013, s.31).

2.3.2.7 Performans değerlendirmede karşılaşılan hatalar

Performans değerlendirme sistemi ne kadar iyi kurulsa da değerlendiren ve değerlendirilenin insan olması hata yapmayı kaçınılmaz hale getirir. Kişisel kanaat ve değerlendirmenin belirlenen performans değerlendirme kriterlerinin önüne geçmesi, güvenilir olmayan değerlendirme kriterlerinin kullanılması, kişisel hedeflerin örgüt hedefleri doğrultusunda olmaması, değerlendirme sistemine olan güvensizlik performans değerlendirmenin etkinliğini azaltacak durumlardır (Tavas, 2011, s.54).

Performans değerlendirmeye karşı olan yöneticilerin, sistemin herhangi bir faydasının olmadığını ve gereksiz bürokrasi meydana getirdiğini düşünmeleri; performans değerlendirmenin sonuçlarına inanmamalarına ve personel hakkında alınacak kararlarda performans değerlendirme sonuçlarını dikkate almamalarına neden olmaktadır (Barutçugil, 2002, s.229).

Hale etkisi / ters hale etkisi, müsamaha ve katılık, başarısızlık korkusu, merkezi eğilim, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, kontrast hatalar, kişisel tercihler ve önyargılar ve işler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması performans değerlendirmede karşılaşılan bazı önemli hatalardır.

2.3.2.7.1 Hale etkisi/ters hale etkisi

Hale etkisi; değerlendirilen personelin sahip olduğu olumlu veya olumsuz bir niteliğinden dolayı objektif olarak değerlendirilememesidir. Bu yanılğı değerlendiricinin bir alanda başarısız olan çalışanı bütün alanlarda başarısız olarak veya tersi şekilde bir alanda başarılı olanı bütün faaliyetlerde başarılı olarak görmesine sebep olur (Yılmazgil, 2012, s.39).

Bu hata şayet kişisel nedenlerden kaynaklanmıyorsa eğitimle düzeltilebilmektedir. Aynı şekilde, değerlendirilen personel hakkında tam bilgiye sahip olunması da bu hatanın yapılmasını engelleyebilir veya azaltabilir. (Yazılıtaş, 2011, s.42)

2.3.2.7.2 Müsamaha ve katılık

Değerlendiricinin, çalışanların performanslarını olması gerekenden yüksek veya düşük puan vererek değerlendirmesi olarak tanımlanan bu hata çalışanların eksik ve hatalı yönlerinin görmezden gelinmesine dolayısıyla geribildirim sağlığı şekilde yapılmamasına ve sonuç olarak performansın geliştirilememesine sebep olmaktadır (Yazılıtaş, 2011, s.43).

Değerlendiricinin insani özelliklerinin ağır basması, değerlendirdiği konuya ilgisiz ve uzak olması, değerlendirdiği personel hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması ve amirlerin performans değerlendirme sistemine olumsuz bakışları aşırı müsamaha göstermenin sebeplerindendir. Yine amirlerin değerlendirmeye olumsuz bakmaları veya değerlendirdiği personelden olumsuz olarak etkilenmeleri de katılık hatalarının sebeplerindendir (Ada, 2008, s.34).

2.3.2.7.3 Başarısızlık korkusu

Değerlendiricinin performans değerlendirmesini düşük olarak yaptığı çalışanın başarısız olarak görülmesinin kendi başarısını da olumsuz etkileyeceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda olan değerlendiriciler değerlendirdikleri performansın seviyesi düşük de olsa yüksek not verme eğiliminde olurlar. Değerlendiricilerin, bu durumu hatadan ziyade bir yönetim taktiği olarak savunmaları ve uygulamaları da ayrı bir hatadır. Başarısızlığa hoşgörü ile yaklaşmayan örgüt yapılarında bu hatalarla karşılaşmak mümkündür (Akbal, 2010, s.26).

2.3.2.7.4 Merkezi eğilim hatası

Çalışan performanslarının birbirinden çok farklı olması durumunda dahi değerlendiricinin isteksizliğinden veya değerleri ayırt edememekten kaynaklanan sebeplerle uç noktalarda değerlendirme yapmaktan kaçınarak ortalama bir eğilimde bulunmalarıdır (Tunçer, 2013, s.99)

Bu tarz değerlendirme hatasını genellikle çok sayıda çalışanı bulunan veya çalışanın performansını yakından gözlemleme imkânı bulamayan değerlendiriciler yapar (Akbal, 2010, s.22). Ayrıca değerlendiricinin değerlendirmede kendisine

güvensizliği varsa, yüksek veya düşük değerlendirme yaptığında gelecek tepkilerden çekiniyorsa bu hatanın meydana gelmesi beklenir (Barutçugil, 2002, s.231).

2.3.2.7.5 Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme

Değerlendirme dönemleri genellikle bir yıl veya altı ay gibi uzun bir süreyi kapsamamasına rağmen değerlendiricilerin aklında son birkaç ay veya haftaya ait sürede yaşanan olaylar yer etmektedir. Dönem içerisindeki diğer olayları hatırlayamayan değerlendiriciler değerlendirmelerini son aylara ait performansı bütün bir dönem gösterilmiş gibi kabul ederek yapar. Çalışanın değerlendirme döneminin çoğunluğunda yüksek olan performansının son dönemde düşmesi veya tam tersi durumu değerlendiricilerin hatalı değerlendirme yapmalarına neden olmaktadır (Barutçugil, 2002, s.231).

Yakın geçmişteki olayların etkilerinden dolayı meydana gelen hataların önlenmesi için değerlendirme dönemlerinin kısaltılması veya değerlendirme dönemi içerisinde çalışanların performansına ilişkin kayıt tutmanın faydalı olacağı değerlendirilmektedir. (Koç, 2011, s.25).

2.3.2.7.6 Kontrast hatalar

Kısa sürede çok fazla personeli değerlendirmek zorunda olan değerlendiricilerin yaptığı bir hatadır. Değerlendiricinin, değerlendirdiği personelin başarı yâda başarısızlığının önceki personelin değerlendirme sonucuna göre kıyaslamada bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum kötü bir performans değerlendirmesinden sonra ortalama bir performansın yüksek bir performansmış gibi, tam tersi durumda da düşük performans göstermiş gibi hatalı bir değerlendirme yapılmasına neden olur (Yılmazgil, 2012, s.63).

2.3.2.7.7 Kişisel tercihler ve önyargılar

Önyargılara sahip değerlendiricilerin kişisel tercihleri, cinsiyet, yaş, dini inanç, mezhep, sosyal durum gibi faktörlerin etkisinde kalmaları bu değerlendirme hatasının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yöntemde değerlendirilen

olumsuzluğun belgelendirmesi veya açıklanması zorunluluğunun getirilmesi bu hata ihtimalini azaltan uygulamalardır (Aytekin, 2005, s.26).

Değerlendirmede ayrıntılı olarak hazırlanan iş tanımlarından yararlanmanın, değerlendirileni farklı görev ve unvanlardaki çalışanlarla karıştırmadan kendi görev ve sorumlukları çerçevesinde değerlendirmenin (sıralama yöntemi hariç) bu hatanın önlenmesinde yardımcı olacağı değerlendirilir (Akbal, 2010, s.23).

2.3.2.7.8 İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması

Performans değerlendirme faaliyetinde personelin başarı veya başarısızlığına etki eden diğer iş birimlerinin dikkate alınmamasından kaynaklanan bir hatadır. İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması ile verimsiz bir iş neticesinde yüksek performans gösterilen bir çalışmanın verimsiz olarak değerlendirilmesi veya tam tersi durum söz konusu olmaktadır (Uysal, 2011, s.43).

2.3.3 Performans Değerlendirmenin Faydaları

Performans değerlendirme; bilgi alışverişinde bulunmayı, sorumluluğu paylaşmayı, ortak bir çalışma yapmayı, eğitim ve gelişmeyi sağlayan devamlı bir faaliyettir. Çalışanların yaptıkları işteki başarılarının, tutum ve davranışlarının, yeteneklerinin, örgütün başarısına olan katkılarının saptanması organizasyonlar için önemli konulardır. Aynı şekilde çalışanlardan başarılı olanlar da çalıştıklarının karşılığını almak, başarısız, isteksiz çalışanlardan ayırdıklarını görmek isterler. Performans değerlendirmede personelin iş başarısının belirlenmesi, seçme ve işe alma kararlarının doğruluğunun test edilmesi, ücret ve terfilerin belirlenmesi, sürekli gelişimin sağlanması, iş konusundaki endişelerin giderilmesi, motivasyon, iletişim ve kalitenin artırılması önemli faydalardır (Barutçugil, 2002, s.179-181).

Helvacı (2002, s.159) performans değerlendirmenin bilgi edinme ve geribildirim sağlama hususunda önemli bir araç olduğunu ifade etmektedir. Bilgi edinme; performans değerlendirme ile yöneticilerin çalışan personele yönelik uygulayacağı yönetsel politikalarda (ücret artışı, ikramiyeler, eğitim, görev değişikliği, terfi gibi) ihtiyaç duydukları bilgilerin ayrıcalığa imkân tanımayacak bir standartta elde edilmesidir. Geribildirim; yapılacak değerlendirme ile çalışanların iş tanımlarında, yöneticilerin ise plan ve programlarında belirlenen hedeflerine ne

ölçüde ulaştığının önyargısız bildirimini sağlayan, amaçlar istikametinde eğitimle desteklenmesi gereken ve işgörenler için önemli bir motivasyon aracıdır.

Performans değerlendirmenin yararları yönetici, çalışan ve örgüt açısından değerlendirilmektedir.

2.3.3.1 Yöneticiye sağladığı faydalar

- a. Yönetimsel becerileri geliştirir.
- b. Birey ve örgüt performansının gelişmesini sağlar.
- c. İletişim ve karşılıklı ilişkileri iyileştirir.
- d. Zayıf ve güçlü tarafların tanımlanmasını sağlar.
- ç. Değerlendirilenlerin gelişme ve eğitim ihtiyaçlarını tespit ve geliştirmede yardımcı olur.
- e. Yetki devri yapılmasında kolaylık sağlar (Akçakanat, 2009, s.10-11).

2.3.3.2 Çalışana sağladığı faydalar

- a. Yapılan iş hakkında amirlerin düşüncelerini bilmek çalışanların “fark edilme ve tanınma” ihtiyaçlarını giderir.
- b. Alınan geribildirim amirlerle iki yönlü ilişkinin gelişmesine neden olur.
- c. Güven duygusunu artırır.
- ç. Performansı yönetme ve kariyer geliştirme imkanı sağlar.
- d. Sorumluluk almayı kolaylaştırır.
- e. Adil bir çalışma ortamının oluşmasını sağlar (Çakmak ve Ocaklı, 2006, s.223-224).

2.3.3.3 Örgüte sağladığı faydalar

- a. Çalışanlar ve birimlerin performanslarının artırır.
- b. Hizmet ve üretimdeki verimlilik, kalite ve kârlılığı artırır.
- c. Eğitim ihtiyaç ve maliyetinin tespit edilmesini kolaylaştırır.
- ç. Verilen eğitim etkinliğinin değerlendirilmesine imkan sağlar.
- d. Çalışan ve birimlerin potansiyelinin sağlıklı bir şekilde tespit edilmesini sağlar.

e. İnsan kaynakları planlaması için güvenilir bilgiler kazandırır (Tunçer, 2013, s.95).

2.3.4 Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme

Çağdaş kamu yönetimi anlayışı beraberinde performans kavramını da getirmiştir. Önceleri girdi-çıkıtı arasındaki verimlilik ilişkisi ortaya koyulmak suretiyle yapılan ölçüm ve değerlendirmeler, çağdaş yönetim anlayışı ile birlikte etkinliğin (somut yarar ve sonuçların) ölçüm ve değerlendirilmesini ön plana çıkarmıştır (Akçakaya, 2012, s.172).

Sınırlı kaynakla çok iş yapma bilinci içerisindeki kamuda; faaliyetlerin devamlılığını verimli, etkin, ekonomik olarak sağlamak, istihdamı da bu yönde gerçekleştirmek, hizmetin gerektirdiği kriterleri taşıyan personeli istihdam etmek, istihdam içerisindeki personelden daha fazla faydalanmak, etkin çalışan personeli yükseltme, görevlendirme, atama ve görevden ayırma kararlarını vermek, mevcut çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimi sağlamak sadece performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesiyle mümkündür (Dilsiz, 2010, s.49-50).

2.3.4.1 Kamu kesiminde performans değerlendirmenin gerekliliği

Kamu kurum ve görevlilerinin kamu hizmetinin üretilmesinde ve sunulmasında performans değerlendirme gerekleri; kamusal zorunluluk, halkın beklentileri, sonuçlara odaklanmış yönetim ve bireysel-örgütsel performanstır (Şekercioğlu, 2010, s.43).

Performans değerlendirme; mevcut durumu ortaya koyarak zayıflıkları ve iyi yönleri belirleyip eksiklikleri giderecek tedbirleri almada yol gösterici rol oynamaktadır. Kamu kaynaklarının etkin şekilde kullanımını sağlayacak bir yönetimi oluşturmak, yöneticilerin yönetim kalitelerini artırmak ve önerilerde bulunmak, işgücü ve hizmette verimsizliğin sebeplerini tespit etmek, belirlenen hedeflere en etkin şekilde ulaşmada yapılacak düzenlemeler ve koyulacak kuralları belirlemek için de performans değerlendirme gerekli bir faaliyettir (Özer, 1997, s.71).

Kamu kurumlarının ana unsuru, bireyler ve oluşturdukları toplumlardır. Bu sebeple kamu, hedeflerini toplumun ihtiyaçlarını göz önünde tutarak belirler ve belirlediği hedefler istikametinde faaliyette bulunur. Topluma karşı olan görevlerini yerine getirirken kurumun; elindeki kaynakları ihtiyaç duyulan hizmetlerin verimli,

etkin, ekonomik ve kaliteli şekilde karşılanmasına yönelik kullanıp kullanmadığı ve hedeflerine ulaşp ulaşmadığının ölçülüp değerlendirilmesi kamusal bir gerekliliktir (Çevik ve diğerleri, 2008, s.48).

Performans değerlendirme sisteminin sağladığı faydalar;

a. Değerlendirenler açısından;

1) Planlamalara yön verir, faaliyetlerin kontrolünde ışıkt tutar.
2) Astların iyi olduğu ve geliştirilmesi gereken yönlerinin görülmesinde yardımcı olur.

3) Alt kademe ile iletişimin güçlenmesini sağlar.

4) Zayıf yönlerin nasıl geliştirileceği doğrultusunda yönlendirir.

5) Yönetim olarak kendi eksikliklerini görme fırsatı verir.

6) Alt kademelere verilecek yetki devrindeki tereddütleri giderir (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s.4).

b. Değerlendirilenler açısından;

1) Üst kademe beklentilerinin neler olduğu, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerin öğrenilmesinde farkındalık sağlar.

2) Üst kademe ile iletişimin güçlenmesini sağlar.

3) Performansla birlikte sağlanan olumlu geri besleme, iş tatmini ve kendine güven duygularının gelişmesine katkı sağlar.

4) Verilen yetki ve sorumlulukların daha net anlaşılmasını sağlar (Gökalp, 2013, s.62).

c. Organizasyon açısından;

1) Yönetimin yapılan iş ve sonuçlardaki kontrolü artar.

2) Sorunların önceden belirlenmesi ve önlem alınmasında etkenlik sağlar.

3) Organizasyonun her düzeyinde hedeflerin ortak kılınmasını sağlar.

4) Hedef ve standartların belirlenmesinde çalışanların katkılarına olanak sağlayarak onların, sahiplenme duygusunu ve motivasyonunu artırır.

5) Çalışanlara geribildirim sağlanmasında, ücret ve terfilerle ilgili kararların alınmasında objektif kriterler sağlar (Uzoğlu, 2011, s.18).

2.3.4.2 Kamu kesiminde performans değerlendirmenin uygulanabilirliği

Etkili bir performans değerlendirmenin yapılabilmesi ölçülebilir, ulaşılabilir, kesin, değişen ihtiyaçlara cevap verebilecek esnekliğe sahip ve yetkiyle uyumlu performans standartlarının belirlenmesini gerektirmektedir. Etkili bir performans değerlendirmenin kamu kesiminde uygulanabilirliği sayısallaştırılmış değerlendirme ve analizlerin elde edilmesine bağlıdır (Akçakaya, 2012, s.194). Kamu kesiminde performansın değerlendirilmesinde özel sektörden farklı olarak kamu yararı, demokrasi, hukuk anlayışı ve vatandaş talepleri göz önünde bulundurulması gereken hususlardır.

Performans değerlendirmenin ilk örnekleri özel sektörde karşımıza çıkmaktadır. Özel sektörde performans değerlendirmenin uygulanmasını mümkün kılan en önemli etken amaçlarının kârlılık istikametinde olmasıdır. Kamu kesiminde ise durum çok daha farklıdır. Hedef kitlesi özel sektöre göre çok daha geniş olan ve herkes tarafından farklı bir gereksinim duyulan hizmet ve mal üretimindeki etkinliktir. Kâr amacına yönelik olmayan kamu faaliyetlerinde önceliğin ne olacağının tespit edilmesinde “politika” etkisinin yüksek olması performansın kamu kesiminde uygulanabilirliğini kısıtlamaktadır (Balcı ve Kırılmaz, 2005). Kamu kuruluşundaki insan kaynakları hakkında alınacak kararların ihtiyaçlar göz önünde bulundurulmaksızın siyasi otoritenin baskıları sonucu alınması bu duruma bir örnektir. Oysa özel sektörde çalışacak olanlar hakkında alınacak kararlarda verimlilik ve etkinlik ilkeleri göz ardı edilmemektedir (Güneş, 2006, s.49).

Kamu kesiminde istihdam edilenlerden çok çalışanlara ciddi anlamda teşvik verilmediği gibi az çalışanlara da herhangi bir yaptırımın uygulanmadığı görülmektedir. Bu sebeple istihdam edilen personel kendisine yüklenen hizmetin üretilmesinde daha fazla verim elde etme ve faydalı olma hususunda isteksiz kalmakta iş tanımı çerçevesinde minimum düzeyde hizmet üretme eğiliminde bulunmaktadır. Bu olumsuzluğun ortaya çıkmasında alt kademede bulunanların hizmetin kalitesini artırmaya yönelik tekliflerini görmezden gelen bürokratik yönetim yapısının da etkili olduğu düşünülebilir. Kamu kurumlarındaki bu yapının; risk alma, zorluklara karşı mücadele ve mükemmeli yakalama çabalarını engelleyeceğini değerlendirmek mümkündür.

Özel sektörde bulunmayan kamu yönetimindeki katı bir bürokratik yapının varlığı kararların mevcut hiyerarşi içerisinde uzun zaman içerisinde alınmasına sebep

olmakta ve etkin bir performansın uygulanabilirliğini engellemektedir. Bunun yanında yetkilerin merkezi yönetimde toplanması (merkeziyetçilik) kamu sektörünün hantal ve yavaş bir kimliğe bürünmesini sağlamıştır (Güneş, 2006, s.49-50).

Özel sektördeki gibi amaç, amaca yönelik yapılan iş ve sonuç arasındaki ilişkiyi kamu kesiminde saptanma zorluğu performans yönetimini zorlaştıran bir başka sebeptir. Ayrıca kurumun düşük kaliteli hizmet üretmesindeki sebeplerin ortaya konulması ve etkin çalışan/çalışmayanların tespit edilmesi gibi konular yazılı/sözlü emir/talimat çerçevesinde işgören personelde rahatsızlık meydana getirmemektedir. Bu durum elde edilen verimsiz sonuçtan kimin sorumlu tutulacağını tespit etmeyi zorlaştırmakta ve kurumdaki personel arasında hoşnutsuzluğa ve duyarsızlığa sebebiyet vermektedir (Çevik ve diğerleri, 2008, s.47).

Özel sektörde alınan hizmet veya ürün karşılığı doğrudan müşteriler tarafından verilirken kamu kurumlarında üretilen hizmetin bedeli vatandaşlardan alınan vergilerden finanse edilmektedir. Vatandaş ile kamu arasındaki bu dolaylı ilişki performansın önemli unsurlarından verimlilik ve etkinliğin kamu kurumlarında tespitini güçleştirmektedir (Arpacı, 2008, s.44).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA YETERLİLİK

3.1 Yeterlilik Kavramı

Yeterlilik, istenilen veya arzu edilen görevi yerine getirme gücüdür. Bu güç, görevin ifa edilmesinde ihtiyaç duyulacak özel bilgi, ehliyet, yetenek, beceri, davranış gibi unsurların tamamına veya bir kısmına sahip olmayı gerektirir. 5544 sayılı Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) Kanununda yeterlilik “bireyin sahip olduğu, yetkili otorite tarafından tanınmış bilgi, beceri ve yetkinlik” olarak tanımlanmıştır [5544 sayılı MYK Kanunu, m.2(h)]. Tanımdan da anlaşıldığı gibi; yeterliliği meydana getiren bilgi, beceri, tutum/davranış, sahip olunan değerler, yetkinlik gibi boyutların öngörülen işin gereğini yapacak şekilde otorite tarafından kabul görmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Yeterliliği performansın yükseltilmesinde ve devamlılığın sağlanmasında ana etken olarak değerlendirmek mümkündür. Bu sebeple bireyden başlamak üzere grup ve örgüt boyutunda yeterliliklerin belirlenmesi performansın değerlendirilmesinde şart olan husustur. Yeterliliğin özellikle bireysel boyutta tespit edilmesi performansın değerlendirilmesinin adil ve objektif olarak yapılmasında kolaylık sağlamaktadır (Aşut, 2008, s.8).

Kamu personel sisteminde yeterlilik; kamu hizmetine alınma, sınıflandırma, ilerleme ve kariyerde yükselme, yer değiştirme, çıkarma gibi kamu personeli faaliyetlerinin eşitlik, ehliyet, yarışma, güvenlik ve tarafsızlık ilkeleri ışığında yerine getirildiği liyakat¹⁷ ilkesi kapsamında tanımlanır.

Yeterliliği meydana getiren bilgi, beceri, tutum/davranış gibi öğeler örgütün varoluşundaki amaçlarına hizmet edecek özellikte ölçülebilir, geliştirilebilir ve

¹⁷ 657 sayılı DMK Madde 3(C) Liyakat: Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır.

gözlemlenebilir olması gerekmektedir. Sürekli değişen ihtiyaçları değişen kaynak ve teknolojiyle karşılama zorunluluğu performansı daima üst düzeyde ölçmeyi arzu eden yönetim anlayışında yeterliliğin içerisindeki bilgi, beceri ve davranışların zaman içerisinde geçerliliğini kaybettiğini ve güncellenmesinin zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır (Aşut, 2008, s.8).

3.2 Yeterliliğin Performansla İlişkisi

Çalışanın kendisinden beklenen faaliyetleri yerine getirmesinde ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve tutumları davranışlarına yansıtmak olarak tanımlanabilecek yeterlilik; performansın adil ve objektif olarak ortaya konulmasında önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanın sahip olması gereken yeterliliklerin kurum tarafından yüksek performans elde etme noktasında belirlenmesi; başta çalışana eksik yönlerini tespit etme ve geliştirme, dolayısıyla kuruma yapacağı katma değerinin yükselmesinde etkili olacaktır. Bu sebeple yeterliliklerin tespit edilen düzey üzerine çıkarılması ile yüksek performans değerinin elde edilmesi arasında doğru bir orantı mevcuttur.

Yeterliliğin temel alındığı bir performans yönetim anlayışı ile

- a. Birey ve takım amaçlarının kuruluş amaçlarıyla bütünleşmesi,
- b. Ortak bir sinerjinin yaratılması,
- c. Çalışanların kurum başarısına yaptıkları katkıyı somut şekilde görmeleri sağlanır.

Kurumun kendi vizyonu istikametinde ihtiyaç duyacağı yeterlilikleri tespit ederek mevcut yeterliliğindeki eksiklerini tamamlamaya yönelik gelişme programlarını uygulaması insan kaynaklarının geleceğe hazırlanmasında önemli bir etken olur ve sürekli öğrenmeyi teşvik eder. Bunun yanında ücret yönetiminin yeterliliğe dayandırılması yüksek performansı ödüllendiren esnek bir yapının oluşturulmasında etken olur (Aşut, 2008, s.77-79).

3.3 Yeterliliğin Unsurları

3.3.1 Bilgi

TDK sözlüğünde “İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat”, “Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek

malumat, vukuf” gibi tanımlamaları bulunan bilginin tanımlanmasında bilgiyi oluşturan “veri” ve “enformasyon” kavramlarının açıklanmasında fayda vardır.

Veri (ham veri); işlem görmemiş edinimlerdir (gözlem, ölçüm, gerçek). Veri karar vermede yardımcı olan bir etmendir. Ancak veriden tek başına istifade edilmez. Verinin bir anlam ifade etmesi için derlenmesi, sınıflandırılması ve düzenlenmesi gerekmektedir. Veri enformasyonun elde edilmesinde önemli bir hammadDEDİR (Ayyıldız, 2012, s.8).

Enformasyon (kayıtlı bilgi); gerçekliği kanıtlanmış veri, kavram ve komutların; iletişim, yorum ve işlem için elverişli hale getirilmiş biçimidir. Enformasyon kişinin dışında gelişen bir olgu olması yönüyle bilgiden daha farklı bir anlam taşımaktadır (Canata, 2012, s.9). Bilginin elde edilmesinde ihtiyaç duyulacak bakış açısı enformasyonla sağlanır. Ham verilerin işlenmesi neticesinde elde edilen enformasyonun kişi tarafından değerlendirilmesi neticesinde bilgi oluşmaktadır (Ayyıldız, 2012, s.10).

Bu tanımlamalarla birlikte bilgi; verilerin ilişkilendirilmiş, düzenlenmiş, anlamlandırılmış, işlenmiş biçimi, enformasyonun biçimlendirilmiş şekli ve kararların alınmasında davranışlara yön veren önemli bir olgu olarak ifade edilebilir (Selvi, 2012, s.6).

Yönetim bilimciler bilgiyi; “içeriğine” göre bireysel ve kurumsal (organizasyonel) olarak, “erişilebilir yâda kayıtlı” olup olmamasına göre de açık ve örtük olarak gruplara ayrılmaktadır.

3.3.1.1 İçeriğine göre bilgi

3.3.1.1.2 Bireysel bilgi

Bireyin geçmiş bilgi ve tecrübelerinin veri ve enformasyonla birlikte işlenmesiyle elde edilen insan beyni içerisindeki bilgidir. Bireysel bilgi, deneyimden ve davranıştan kaynaklanmaktadır. Gerçeğin farklı bakış açılarından ve düşünsel bir süzgeçten geçirilip işlenmesiyle oluşan “deneyimden kaynaklanan” bilgide en önemli faktör; bilgi içeriğinin ne kadar kesin ve güvenilir olduğunu ifade eden “geçerlilik”tir. “Davranıştan kaynaklanan” bilgide ise bilginin davranışlarla karşı tarafa iletiildiği fiziksel bir boyut mevcuttur. Yaratıcı özellik gerektiren “yetenek” ile

fiziksel süreç ve bu süreçlere uyumla ilgili olan “el becerileri” davranıştan kaynaklanan bilginin fiziksel boyutlarıdır (Erdoğan, 2006, s.66).

3.3.1.1.2 Kurumsal (Organizasyonel) bilgi

Kurumsal bilgi, sahip olunan bireysel bilgilerle birlikte, başka organizasyonların sahip olamadığı ve kolayca taklit edemediği insan, teknoloji ve yönetim ilkeleri arasında üretilen bilgiyi ifade etmektedir. Kurumsal bilginin taklit edilmesini zorlaştıran sebep; insan, teknoloji ve yönetim ilkeleri arasındaki etkileşimin kurum tarihini ve kültürünü yansıtmasından kaynaklanmaktadır (Odabaş, 2005, s.2).

3.3.1.2 Erişilebilirlik/kayıtlılık durumuna göre bilgi

3.3.1.2.1 Açık bilgi

Kişiler arasında biçimsel ve sistematik bir dil veya doküman ile kolayca aktarılabilen ve kullanılabilen sözcük veya rakamsal veriler, formüller, bilgisayar dosyaları, dokümanlar, veri tabanları gibi bilgilerdir (Kesken, 2004, s.92). Organizasyonların yaptıkları faaliyetler sonucunda ortaya çıkan, organizasyona ait değerler taşıyan ve çalışanların kolayca erişebildiği bilgilerde kurumsal açık bilgiyi tanımlamaktadır (Odabaş, 2005, s.2).

Kelime, işaret ve simgeler halinde derslerde anlatılabilir, şemalarda gösterilebilir, kitaplardan aktarılabılır olan açık bilgiler; kütüphaneler, arşivler ve veri tabanlarında korunmaktadır (Erdoğan, 2006, s.72-73).

3.3.1.2.2 Saklı (Örtük) bilgi

Kişinin hafızasında kendisinin de farkında olmadığı, davranış ve algılamalarına yerleşmiş, açıklanamayan, belgelenmesi/formüle edilmesi zor olan, uzun bir çıraklık sürecinden sonra kişiler arası aktarılabilen bilgilerdir. Saklı bilgiye sahip olduğunun farkında olmayan kişilerin kendi bildiklerinin diğer kişiler tarafından da bilindiğini düşünmeleri saklı bilginin paylaşımını güçleştiren bir sebeptir. Yüksek düzeyde kişisel olan saklı bilginin; biçimsel olmayan bireysel yetenek ve hüneleri ifade eden

“teknik” ve inanç, değer, ideal gibi biçimsel ve zihinsel maddeleri ifade eden “kavramsal” olmak üzere iki boyutu vardır (Erdoğan, 2006, s.73-74).

Örtük bilgi sadece insan zihnindeki bilgileri değil, kayıtlı olmasına rağmen erişilemeyen bilgileri de tanımlamaktadır. Mevcut bilginin bazı kişi ve birimlerin erişimine açık olması “kapalı bilgi” olarak değerlendirilmesine neden olur (Odabaş, 2005, s.4).

3.3.2 Beceri

TDK beceriyi, “kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet” olarak tanımlamaktadır.

Fiziksel ve zihinsel bir görevi ifa edebilme yeteneği olarak tanımlanan beceri mevcut yeteneklerin üzerine sonradan eklenen kazanımlarla şekillenmektedir. Beceri doğuştan gelen, kalıtsal ve usta-çırak usulü ile aktarılması mümkün olmayan yetenekle sıkı bir ilişki içerisinde (Çayan, 2011, s.9).

İşletmeler açısından önemli bir kaynak olarak düşünülen ve günlük hayatta da sıkça kullanılan yetenek; personelin kendisine verilen işi yapması için ihtiyaç duyacağı pratiklik ve yaratıcı olmayla birlikte kaynakları ve zamanı etkin olarak yönetme başarısıdır (Doğan, 2008, s.150). Yeteneğin İngilizcedeki ifadesi olan “TALENT”; yeteneğin temel özelliklerini tanımlayan Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (zaman) kavramların bütünüdür (Doğan, 2008, s.150). Ayrıca Polat (2011, s.28) yeteneği; bulunduğu organizasyonun performansına katkı yapacak kapasiteye sahip kişi olarak “insan odaklı” ve doğuştan gelen, insanın doğasında üretkenlik sağlayacak şekilde uygulamaya dönük tekrarlanabilen duygu, düşünce, davranış kalıbı olarak “nitelik esaslı” tanımlamıştır.

Sahip olunan yetenekler kazanılan becerilerin çeşitlenmesinde (liderlik becerisi, karar alma becerisi, teknik beceri, mesleki beceri vb.) önemli bir etkidir. Yetenekli çalışana sahip olan işletmeler bu sayede; çalışanların mevcut becerileri için ayırdıkları eğitim ve gelişme süresinden tasarruf sağlamakta ve yüksek seviyede başarı elde etmektedir (Çayan, 2011, s.9).

Beceriye bilişsel ve fiziksel olarak iki boyutta tanımlamak mümkündür.

3.3.2.1 Bilişsel beceri

“Biliş” sözcüğü akıl, bilgi, bellek, akıl yürütme, kavrama, muhakeme, unutma/hatırlama, problem çözme ve düşünce gibi zihinsel işlevleri ifade etmektedir. Bir başka ifade ile yaşananları öğrenme ve anlamada ihtiyaç duyulan zihinsel faaliyetleri ifade etmektedir (Keklik, 2007).

Bilişsel beceri; bilgi işleme, neden sonuç ilişkisi kurabilme, bilgileri organize edebilme gibi “analitik” ve karmaşık veriler içindeki kalıpları ve modelleri görebilme gibi “kavramsal düşünme” yetkinliklerini içermektedir (Çayan, 2011, s.10).

Soyut düşünme, çabuk öğrenme, problem çözme (sözel, sayısal, kavramsal, uzaysal), planlama yapma, muhakeme etme, okuduğunu hızlı ve doğru bir biçimde anlama kabiliyeti gibi zihinsel kapasiteyi tanımlayan bilişsel yetenek aynı zamanda bireyleri birbirinden ayırt eden önemli bir özelliktir (Ballı, 2012, s.44). Ayrıca Ballı (2012, s.44) çalışmasında bilgi işlemenin gerekli olduğu durumlarda avantaj sağlayan bilişsel becerinin bilgi işlemenin fazla gerekmediği durumlarda avantajının daha az olacağını ancak bilişsel yetenekten sağlanan avantajın hiçbir zaman sıfır olmayacağını ifade etmektedir.

Özellikle sürekli olarak bilgi toplama, işleme ve yorumlama işlevlerini gerçekleştiren liderlerin; problem çözme, doğru karar verme, alternatif çözümler üretme, uygun stratejileri belirleme gibi önemli faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri yeterli miktarda bilişsel yeteneğe sahip olmalarını gerektirir (Ballı, 2012, s.84).

Bilişsel becerinin önemli bir boyutunu “muhakeme” oluşturmaktadır. Mevcut bilgilerden çıkarımlar yapmayı sağlayan bilişsel bir yetenek olan muhakeme; herhangi bir konu hakkında iyice düşünüp akıl süzgecinden geçirerek karar vermek, bir sorunu çözmek için çıkar yol aramak gibi anlamalar taşımaktadır. Bilim ve teknolojideki gelişmeler, nitelikli personel ihtiyacının artmasında ve nitelikli personeldeki bilişsel yeteneklerin üst seviyede olmasının öngörülmesinde önemli bir etkidir (İnal, 2011, s.199).

3.3.2.2 Fiziksel (Motor) beceri

Fiziksel beceri kişinin belli bir alanda ihtiyaç duyduğu gereksinimlerini karşılamak üzere yeterli davranışları gösterebilme kabiliyetidir. Teoriye dayanmayan, uygulamaya dayanan, tatbiki becerileri ifade eden fiziksel beceri belli

bir seviyede bilişsel beceriye de sahip olmayı ve kullanmayı gerektirir. Gösterilmesi gereken davranış neticesinin sürekli, ekonomik, etkin olması fiziksel becerinin önemli kriterlerindendir.

Fiziksel (motor) becerileri; büyük kas gruplarını kullanmayı gerektiren “kaba motor” (ayakta durma, yürüme, koşma, dönme vb.) ve küçük kas gruplarını kullanmayı gerektiren “ince motor” (tutma, yazma, çizme, kesme vb.) olarak iki kategoride incelenmektedir (Megep, 2007, s.3).

3.3.3 Değer

Kavram olarak felsefe, sosyoloji, psikoloji, iktisat gibi alanlarda farklı olarak ifade edilen “değer” her bilim alanının kendi ihtiyaç duyduğu boyutları içine alacak şekilde tanımlanmıştır. Bu sebeple genel kabul gören bir “değer” tanımlaması yapılamamıştır (Izgar, 2013, s.14). Bununla birlikte Izgar (2013, s.15) çalışmasında “değer” ile ilgili;

- a. Bir nesne, işlem, fikir ve/veya eylemin örgüt içerisinde taşıdığı önemi belirleyen nitelik ve nicelik,
- b. Kişisel ve toplumsal olarak belirgin bir davranış biçimine veya yaşam amacına ilişkin kalıcı inançlar,
- c. İnsanların duygu, düşünce ve davranışlarıyla yakından ilgili olan ve insan davranışlarını açıklamada büyük bir öneme sahip olan olgular,
- ç. Zorunlu olmasa da davranışları yönlendiren, nesneler, fikirler, davranışlar vb. şeyler hakkında duyuşsal olarak yüklü düşünceler gibi tanımlara yer vermiştir.

Dilmaç (2007, s.16) “değerleri”; insanı diğer canlılardan ayıran temel özellikleri içinde barındıran inançlar bütünü olarak tanımlamış ve estetik, teorik, iktisadi, siyasi, sosyal ve dini olarak sınıflandırmalarının olduğunu ifade etmiştir.

Göreceli ve belirli bir süreklilik taşıyan ve genel karakteristik özellikleri biçimlendiren unsurları tanımlayan “değer”, başka insanlardan öğrenilir ve davranışlara yansıtılır. Yani değerler insanların tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyicisidir (Balcı ve Yelken, 2010, s.82).

3.3.4 Tutum/Davranış

Kişinin bakış açısı olarak da ifade edilebilen “tutum”; nesneler, duygu ve düşünceler karşısında kişinin yapmış olduğu olumlu/olumsuz değerlendirme, his ve hareket eğilimleridir (Koçak, 2011, s.9).

Tutum, doğrudan gözlemlenemeyen bir unsur olmasına rağmen gözlemlenebilen davranışlardan sağlanan çıkarımlarla tespit edilebilen eğilimlerdir (Ünal, 2010, s.207).

Davranışı ise tutumun eylemleştirilmiş hali olarak tanımlamak mümkündür. Yani canlı tarafından yapılan her türlü faaliyet (yürümek, konuşmak, okumak, yazmak, dans etmek, düşünmek, hissetmek, üzölmek, ööğrenmek gibi) davranış olarak kabul edilir. Davranışın gerçekleşmesi için kişiden veya dışarıdan bir uyarının yapılmasına bağılıdır. Davranışın nedensiz ve rastgele oluşması söz konusu değildir (Izgar, 2013, s.57).

İnsanın belirli bir sebep neticesinde göstereceğı davranış, sahip olduğı bilgi, yetenek, geliştirdiğı beceri, tutum ve alışkanlıklarına göre şekillenir. Yani davranışlar kişinin içinde yetiştiğı çevre ve kişilik özelliklerinden kaynaklanır. Kişinin içinde yetiştiğı ortam ve kalıtsal özellikleri kişiliğı belirleyen iki önemli faktördür. Ancak davranışların kişinin kalıtsal özelliklerden ziyade çevresel faktörlerin etkisinin daha fazla olduğı değerlendirilmektedir (Artık, 2009, s.10-11).

3.4 Fiziksel Uygunluğı Etkileyen Yeterlilik Kayıpları

Vücudun istirahat halinde harcadığı enerjiden daha fazlasını harcamak suretiyle iskelet kasının kasılmasıyla ürettiğı hareket “fiziksel aktivite” olarak ve bu hareketin üretilmesini artıran nitelikleri taşıma ise “fiziksel uygunluk” olarak tanımlanabilir. Teknolojik ve ekonomik teşvikler kamusal bir sağık sorunu olan fiziksel yetersizliğı artırma eğilimindedir. Teknoloji, günlük yaşam için ihtiyaç duyulan enerjiyi azaltma eğiliminde değışirken, ekonomik teşvikler hareketsiz yaşam için daha fazla harcama yaparak fiziksel aktiviteleri azaltma yönünde gelişme göstermektedir (Ayvat, 2011, s.14).

Yaşlılık, şişmanlık, kronik hastalık, sakatlanma ve motivasyon kişinin fiziki yeteneğini olumsuz etkileyen, bireyden ve yakın çevresinden (aile, akraba, arkadaş) kaynaklanan, işe başlama döneminde olmayan sonradan karşılaşılan, telafisi

genellikle mümkün olmayan önemli sebeplerdir. İş kazaları ve meslek hastalıklarının çalışma gücü ve meslekte kazanma gücünde meydana getirdiği kaybın tespit edilmesinde ve uygulanacak hal tarzlarının kanunlarla (5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 27021 R.G. sayılı Çalışma Gücü ve Meslekte Kazanma Gücü Kaybı Oranı Tespit İşlemleri Yönetmeliği gibi) ifade edilmesi nedeniyle bu çalışmada ele alınmayacaktır.

3.4.1 Yaşlılık

Yaşlılık; vücudun, hücre, doku, organ ve sistemlerinde yaştan ilerlemesiyle birlikte meydana gelen yapısal ve işlevsel değişiklikleri tanımlayan, bütün canlılarda meydana gelen, geri dönüşü olmayan, evrensel bir süreçtir. (Sözen, 2014, s.3).

Arslan (2010, s.9) yaşlanmayı; fizyolojik ve biyolojik değişimlerin olumsuz yönde ilerlediği, geriye dönüşü olmayacak şekilde fiziksel, fonksiyonel, zihinsel ve psikolojik işlevlerin azalmasına neden olan, doğal bir süreç olarak tanımlamakta, insan vücudunun normalde hasarlara karşı yenileyici mekanizmaya sahip olduğunu ancak yaştan ilerlemesiyle artan hasarlar karşısındaki yetersiz onarımların yaşlanmaya sebep olduğunu, bireylerin bağımsızlıktan bağımlılığa dönen bir süreçte girdiği ve bu sürecin yirmi beş yaşından itibaren başladığını ifade etmektedir.

Tipik yaşlanma eğrisinde fizyolojik fonksiyonların çoğu, ergenliğin sonlarına kadar gelişir. 20'li yaşların sonlarına doğru durağan hale gelen bu fonksiyonlar bireyden bireye farklılık gösterecek şekilde gerilemeye başlar. Kişinin bulunduğu fiziksel aktiviteleri, beslenmesi, vücut yağı, kas kütlesi ve sigara kullanma durumu yaşlanma sürecinin gecikmesine veya hızlanmasına etki eder (Ayvat, 2011, s.17)

İnsanın gelişim sürecini tamamlayan organlarında da yaştan ilerlemesiyle birlikte yenilenme yavaşlamakta, durmakta ve yıpranma başlamaktadır. Yıpranma beraberinde kronik hastalıkların, kalp ve damar hastalıklarının artmasına, duyu organlarında, fiziksel hareketlerde, davranış ve reflekslerde gerilemelere, kemiklerin erimesine ve kireçlenmelere sebep olmaktadır. Yaşlanma sürecinin doğal sonucu olan her gerilemeyi hastalık olarak kabul etmek doğru değildir. Bununla birlikte boy kısalması, omuzların düşmesi, derinin kırışması, kemiklerdeki kalsiyum eksikliğinin artması, solunum verimliliğinin azalması, eklemlerde bozuklukların meydana gelmesi, sindirim sisteminin yavaşlaması, böbreklerin işlevinin yavaşlaması, sinir

sisteminde bozuklukların meydana gelmesi yaşlılıkla birlikte görülen başlıca değişimlerdir (Oğuz, 2007, s.17).

Yaşlılıkla birlikte çalışanların iş performanslarını etkileyen pek çok biyolojik değişiklik görülür.

3.4.1.1 Kalp-damar sistemindeki değişimler

Yaşlı kalp kasları daha uzun süre dinlenme arasına ihtiyaç duyar. Bu durum, kalbin stres yüklendiği ve daha hızlı atması gerektiği durumlarda aktiviteyi sınırlandırır, kalp debisindeki azalma sonucu organlara daha az oksijen iletilir. Oksijenin eksik iletilmesinin yaşlıların erken yorulmasında önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Yaşlılıkla birlikte kan hacmi azalırken, basıncı yükselmektedir. Stressiz durumlarda normal yaşlanma ile kalp fonksiyonları yeterliyken (eğer kalpte bir hastalık yüzünden ciddi hasar olmamışsa), stres yüklenen durumlarda yaşlanmanın etkisi daha açıktır (Ayvat, 2011, s.9-10).

3.4.1.2 Kas ve iskelet sistemindeki değişimler

İnsan bedeninin fonksiyon ve biyokimyasında yaşlanmayla meydana gelen değişikliklere paralel olarak kas ve kemik yapısında da değişimler gerçekleşmektedir. Yaşlanmayla birlikte kasların kitle ve gücü azalmakta, uyarılara olan tepkisi yavaşlamaktadır. Aynı şekilde kemik kitle ve gücü de yaşlanmayla birlikte azalmakta, eklem yüzeyleri bozulmakta, kırıkardak dokulardaki esneklik ve eklemlerdeki hareketler kısıtlanmaya başlamaktadır. Bu durumdan özellikle vücut ağırlığını taşıyan bel, kalça, diz eklemleri etkilenmektedir. Kas-iskelet sistemindeki değişiklikler nedeniyle bireyin fonksiyonlarını sınırlandıran ve yaşam kalitesini etkileyen osteoporoz (kemik sertliğinde azalma), kırıklar, kemik ağrısı, boya kısıalma, sırtta kamburlaşma, hareketlerde yavaşlama ve postur (duruş) değişiklikleri görülebilmektedir (Erdil ve Bayraktar, 2010, s.106-107).

3.4.1.3 Sinir sistemindeki değişimler

45 yaşından itibaren, sinir hücrelerinin azalmasından ziyade sıvı kaybına bağlı olarak beyin, ağırlığının yaklaşık %20'sini kaybeder. Sinirlerin iletim hızındaki %10-

15 oranındaki yavaşlama bilinçli hareketlerin yavaşlamasına ve etkilere verilen tepki zamanının uzamasına neden olmaktadır. Kasların bağ dokusundaki kayıpların nedeni de merkezi sinir sistemindeki kayıplardandır (Tuna, 2011, s.10).

3.4.1.4 Solunum sistemindeki değişimler

Genç erişkinlerde yaklaşık 75 m² olan solunum yüzey alanı her on yılda 3 m² kadar azalma göstermektedir. Sigara bu durumu hızlandırmaktadır. Yaşlanmayla birlikte akciğerin elastikiyetinde de azalma meydana gelmektedir. Bu azalma soluk alma sırasında akciğerleri genişletmek için ihtiyaç duyulan enerji miktarını artırmakta, enerji gerektirmeyen soluk verme esnasında ise enerji harcanmasına neden olmaktadır (Oğuz, 2007, s.26-27).

3.4.1.5 Duyu organlarındaki değişimler

Yaşlanma ile birlikte gözlerin odaklanması için gereken mesafe artar, cisimleri net olarak görme kabiliyeti azalır, yüksek ve alçak frekanslı sesleri duyma yetisinde azalma olur, koku alma keskinliği azalır. Koku almadaki bu değişiklik tat almada da değişikliğe sebep olur (Aslan, 2010, s.15).

3.4.1.6 Psiko-sosyal değişimler

Yaşın ilerlemesiyle meydana gelen fiziksel değişimlerin çoğu bilişsel ve mental hastalıklara yol açmaktadır. Yaşlılıkla birlikte kazanılan kronik hastalıklar hem kişinin yaşam biçimini değiştirmekte hem de psikolojik sıkıntılar meydana getirmektedir. Bu durum yaşlı bireyle birlikte çevresindekileri de olumsuz etkilemekte ve sosyal sıkıntılara neden olmaktadır. Bireyin algılaması, yaratıcı yetenekleri, öğrenmesi, dikkat ve düşünme hızı yaşlanma ile birlikte azalmaktadır (Dönmez, 2010, s.10-11).

3.4.2 Şişmanlık (Obezite)

Bir sağlık sorunu ve pek çok hastalığın oluşumunda etkisi olan şişmanlık, uzun süre mevcut gereksinim duyulan enerji miktarından daha fazlasının alınması neticesinde sağlığı bozacak düzeyde yağ dokularında meydana gelen artmadır.

Şişmanlıkla birlikte artan vücut ağırlığını taşımak zorlaşır, eklem ağrıları artar, özellikle gençlerin psikolojisi olumsuz etkilenir, fiziksel ve zihinsel hareketsizlik artar, hastalık riski çoğalır, yaşam süresi kısalmır (Memiş, 2004, s.3-4)

Yetişkin erkeklerde vücut ağırlığının ortalama %15- 20'sini, kadınlarda %25-30'unu oluşturan yağ dokusu oranının erkeklerde %25'in, kadınlarda ise %30'un üzerine çıkması durumunda şişmanlık söz konusu olmaktadır (Avşar, 2010, s.4). Şişmanlık; Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, sosyo-kültürel etmenler, gelir durumu, genetik, hormonal ve metabolik etmenler, psikolojik problemler, yanlış beslenme alışkanlığı, aşırı beslenme, yetersiz fiziksel aktivite, sık aralıklarla çok düşük enerjili diyet uygulamaları, sigara-alkol kullanımı, ilaç kullanımı (antidepresanlar vb.) gibi faktörlerden kaynaklanan kronik bir durumdur (Avşar, 2010, s.9).

Efil (2006, s.11) çalışmasında obeziteyi; kalp-damar, solunum, hormonal, sindirim gibi sistemleri etkileyen ve insülin direnci sendromu¹⁸, şeker hastalığı, hipertansiyon, koroner kalp hastalığı, kolesterol, yağlı karaciğer hastalığı, bazı kanser türleri, obstrüktif uyku apne sendromu (uykuda solunum bozukluğu), osteoartrit (kireçlenme) gibi birçok hastalığa zemin hazırlayan bir hastalık olarak tanımlamıştır.

Çalışan personelin şişmanlama ile birlikte sahip olacağı muhtemel rahatsızlıklar ve hastalıklar fazla kiloların verilmesinde zorlaştırmacı sebep(ler) olacak, kendisinden beklenen faaliyetleri yerine getirmede göstereceği performansını da olumsuz etkileyecektir.

3.4.3 Kronik Hastalıklar

Kronik hastalık; sosyo-ekonomik, kişisel ve genetik etkenlerden kaynaklanan, vücutta kalıcı sakatlıklar bırakan, sürekli ve ağır şekilde ilerleyen, çoğunlukla bulaşıcı olmayan hastalıklardır. Kronik hastalıklar geriye dönüşü olmayan rahatsızlıkların ve bunların birikimlerinin yâda gizli hastalık durumlarının yol açtığı uzun süreli sağlık sorunlarıdır. Kronik hastalığı akut (kısa süreli) hastalıktan ayıran

¹⁸ İnsülin direnci; insülin; kan şekerini kullanan dokulara şekerin alınması ve kullanılmasını sağlayan, pankreastan salınan bir hormondur. Dokularda insülin direnci varsa şekerin dokulara alınıp, kullanılması, yakılması zor olur. Bu durum daha çok insülin salınmasına yol açar. Aşırı salınan insülin açlık hissine, daha çok yeme ve atıştırmaya neden olarak bir kısır döngü oluşturur. Bu durum hem insülin rezervini azaltır hem de kanda dolaşan aşırı insülin miktarı obezite, hipertansiyon, ateroskleroz gibi kronik hastalıkların oluşması için uygun bir ortam hazırlar. Genetik yatkınlık, hareketsiz yaşam tarzı, sağlıksız beslenme sonucu oluşur (Gönen, <http://www.florence.com.tr/saglik-rehberi/insulin-direnci.html>).

en önemli özellik iyileşmemesi ve ilerleyişinin başka hastalıklara sebebiyet vermesidir (Yıldırım, 2002, s.7). Örneğin, diyabetin zaman içerisinde retinopatiye (diyabete bağlı körlük), norodejeneratif hastalıklara¹⁹ ve obeziteye neden olur. Bu nedenle kronik hastalıkların semptomlarını ve kronik etkilerini azaltacak tedavi yöntemleri düzenli olarak kullanılmalıdır (Tanlı, 2008, s.9). Kronik hastalıklar kişinin günlük yaşam aktivitesi gösterme yeteneğini sınırlandırmakta, tıbbi tedavi ve bakım alma gereğini zorunlu hale getirmektedir (Yıldırım, 2002, s.11).

Kronik hastalığın sebep olduğu fiziksel ve zihinsel engeller kişiyi belli kurallar çerçevesinde bir yaşam tarzı oluşturmaya zorlamakta ve fiziksel, psikolojik, sosyal, ekonomik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kronik hastalıkta; yaş, cinsiyet, meslek, eğitim durumu, medeni durum, fiziksel çevre, sosyal hizmet olanakları, ekonomik durum, verilen kurumsal destek hizmeti ve sosyal destek (devlet, işveren, aile, komşu, akraba gibi), hastalığa uyum sürecinde ve hastalığın oluşturacağı sonuçlarda önemli etkileri olan faktörlerdir (İncirkuş, 2010, s.5).

Kardiyovasküler hastalıklar²⁰, diyabet, kanser, astım, KOAH gibi hastalıklar yaygın olan görülen kronik hastalıklardır. Dünyadaki ölümlerin sebebi önemli oranda kardiyovasküler hastalıklardan kaynaklanmaktadır (İncirkuş, 2010, s.6).

Yeterli ve dengeli beslenme, sigara kullanmama ve düzenli egzersiz yapma gibi sağlıklı yaşam davranışları kronik hastalıklardan korunmada çok önemli etkenlerdir (İncirkuş, 2010, s.8).

3.4.4 Engellilik

Engel; yaş, cinsiyet, sosyal, kültürel gibi etmenlere bağlı olarak kişinin işlevlerini yerine getirmesini engelleyen durumlardır (Akardere, 2005, s.22).

¹⁹ Nörodegeneratif hastalıklar; sinirlerin bozulması (dejenerasyonu) ile karakterize olan; ms, parkinson hastalığı (ph), huntington hastalığı (hh), alzheimer hastalığı (ah), amyotrofik lateral skleroz (als) gibi hastalıklardır.

²⁰ Kardiyovasküler hastalıklar; kalp veya kan damarlarının hastalıklarını içeren gruba verilen genel bir isimlendirmedir. Kardiyovasküler hastalık dolaşım sistemini etkileyen herhangi bir hastalığı tanımlar. Özellikle kalp hastalıkları, beyin ve böbrek damarlarını etkileyen hastalıklar ve periferik damar hastalıkları bu gruba girer. Kardiyovasküler hastalıklarının nedenleri çeşitlilik göstermesine rağmen en sık nedenler ateroskleroz (Atardamarları etkileyen bir hastalıktır.) ve/veya hipertansiyon olarak görülmektedir. Kardiyovasküler hastalıklar dünya çapında ölümlerin en büyük nedenidir (Vikipedi).

Engellilik ise; kişinin fizyolojik, psikolojik veya anatomik yapısındaki kayıplardan (özellikle organ düzeyindeki) veya fiziksel ve zihinsel sağlığın bozulmasından dolayı sahip olduğu yeteneklerin azalması veya kaybedilmesi olarak tanımlanan doğal yaşam gereklerini yerine getirememesi durumudur (Bursa, 2010, s.3).

Bursa (2010, s.6-8) çalışmasında engelliliği oluşma nedenine göre doğuştan ve kazanılmış (edinimsel) olarak incelemiştir.

Doğuştan gelen engellerin nedenleri;

a. Özellikle hamileliğin ilk aylarında geçirilen kazalar ve travmalar, ateşli ve bulaşıcı hastalıklar, radyoaktif maddelere maruz kalma durumu, kullanılan ilaçlar, akraba evliliği, kan uyuşmazlığı, sigara, alkol, uyuşturucu kullanımı, kromozom bozuklukları, genetik yatkınlık, yetersiz beslenme gibi “doğum öncesi etkenlerden kaynaklanan” nedenlerdir (Timur ve Diğerleri, 2006, s.52).

b. Anne yaşının 20 yaşından küçük veya 35’in üstünde olması, bebeğin oksijensiz kalması, bebeğin yan ya da ters gelmesi, bebeğe bulaşan enfeksiyonlar, zor doğum nedeniyle kullanılan bazı araçların (vakum, forseps vb.) bebeğe zarar vermesi, erken ya da geç doğum, düşük doğum ağırlığı, kordon dolanması gibi “doğum esnasından kaynaklanan” nedenlerdir (Timur ve Diğerleri, 2006, s.52).

c. Doğumdan hemen sonra bebekte meydana gelen normal fizyolojik sarılık sırasında kandaki bilirubin miktarının fazla yükselerek beyine hasar vermesi, çocuğun geçirdiği kızamık menenjit gibi ateşli hastalıklar veya bulaşıcı hastalıklar, beyinde hasara neden olan kazalar, kafa travmaları, çocuğun beyin gelişimini etkileyen yapısal bozukluklar, zehirlenmeler, hormonal düzensizlikler, çocuğun yetersiz beslenmesi, olumsuz çevre koşulları, çocukluk çağı döneminde meydana gelen yapısal-duyusal motor zedelenmeler gibi “doğum sonrası” nedenlerdir (Akardere, 2005, s.42-43).

Kazanılmış engelliliğin nedenleri ise;

a. Kazalar (trafik, iş, ev, kitle vb.),

b. Hastalıklar (sinir sistemi hastalıkları, bulaşıcı hastalıklar, romatizma hastalıkları, tümörler, gelişim bozuklukları)

c. Doğal afetler (yangın, sel deprem, fırtına vb.) olarak tanımlamıştır (Bursa, 2010, s.8).

Engelliliği ortopedik, zihinsel görme, işitme, dil ve konuşma, olarak beş başlık altında incelenmek mümkündür.

3.4.4.1 Ortopedik engel

Doğuştan veya herhangi bir hastalık ya da kaza sonucu iskelet, kas ve sinir sisteminde normal yaşam faaliyetlerini yerine getiremeyecek şekilde meydana gelen yetersizlikler ortopedik engel olarak tanımlanmaktadır. (Topsaç, 2013, s.12).

Gereksinimlerini bağımsız olarak karşılayabilenler, destek ve alete gereksinim duymayanlar ile tedavi ve eğitimle beceri kalitesini artırılabilme potansiyeli olanlar “hafif derece”, günlük yaşamı sürdürmede az da olsa desteğe (yürüme cihazı, koltuk değneği vb.) gereksinim duyanlar ile motor becerilerin kazanılmasını etkileyen algı ve duyu bozukluklarına sahip olanlar “orta derece”, bireysel gereksinimleri karşılamada tam bağımlı olanlar, tekerlekli sandalyeye veya desteğe ihtiyaç duyanlar ile motor becerilerin kazanılmasını engelleyen algı ve duyu bozukluklarına sahip olanlar “ağır derece” ortopedik engelli olarak sınıflandırılmaktadır (Akardere, 2005, s.32-33).

3.4.4.2 Zihinsel engel

Zihinsel engel; birey gelişiminin devam ettiği süre (18 yaşından önce) içerisinde başlayan ve bireyin zekâ fonksiyonlarının ortalama altında olması durumu olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme, sosyal yaşantıya uyum sağlama, kendi ihtiyaçlarını karşılama, iletişim, kendini yönlendirme, serbest zaman, ev ve iş yaşam davranışlarından iki ve daha fazlasında sınırlılığa sahip olma durumu “zihinsel engellilik” ifade edilmektedir (Şahin, 2011, s.21).

3.4.4.3 Görme engeli

Tek veya iki gözünde tam veya kısmi görme bozukluğu ya da kaybı olan kişilerle göz protezi kullananlar, renk körlüğü ve gece körlüğü olanlar görme engelli olarak tanımlanmaktadırlar. Dünya Sağlık Örgütü’nün görme yetersizliği olanlarla ilgili sınıflandırma tabloyla (Tablo 3.1) açıklanmıştır (Bursa, 2010, s.12).

Tablo 3.1: Dünya Sağlık Örgütü'nün görme yetersizliği olanlarla ilgili sınıflandırması.

Sınıflandırma Düzeyi	Görme Düzeyi	Yetersizlikten Etkilenme Derecesi
Normal	Normal/Normale yakın görme	Özel araç olmadan görevleri yerine getirebilir.
Az Görme	Orta	Özel araçlarla görevleri normale yakın düzeyde yerine getirir.
	Düşük	Özel araçlar yardımıyla bile yavaş ve aralıklı olarak görev yapar.
	Çok Düşük	Ayrıntılı görme gerektiren işlerde güçlük yaşar, ayrıntılı görme gerektiren işlerin çoğunu yerine getiremez.
Kör	Köre yakın	Çevreden bilgi almak için diğer duylara daha çok güvenir.
	Kör	Hiç görme yoktur, tamamıyla diğer duylara bağımlıdır.

3.4.4.4 İşitme engeli

İşitme duyarlılığındaki yetersizlikten (kısmen veya tamamen) dolayı, dili kullanmada ve iletişimde güçlük yaşanmasına neden olan, konuşma kabiliyetini kazanmayı engelleyen, bireyin eğitim performansını ve sosyal uyumunu olumsuz yönde etkileyen durumdur. İşitme kaybının sınıflaması aşağıdaki şekilde yapılmaktadır;

- 0-15 dB Normal işitme* (İşitme normaldir.),
- 15-25 dB Çok hafif işitme kaybı* (Dilin öğrenilmesinde hafif işitsel güçlük çekilir.),
- 25-40 dB Hafif işitme kaybı* (İşitsel öğrenmede güçlük, karıştırma, dil geriliği, hafif konuşma problemleri ve dikkatsizlik görülür.),
- 40-65 dB Orta işitme kaybı* (Karşılıklı konuşmalarda seslerin çoğunun anlaşılmadığı görülür),
- 65-95 dB İleri (Ağır) işitme kaybı* (Karşılıklı konuşmalarda konuşma seslerini işitemez. Bunun yanında ağır konuşma problemleri, dil gerilikleri, öğrenme güçlükleri görülür.),
- 95 dB ve üzeri Çok ileri (Ağır) işitme kaybı* (Ağır konuşma problemleri, dil gerilikleri, öğrenme güçlüğü, dikkatsizlik görülür.) (Akardere, 2005, s.28-29).

3.4.4.5 Dil ve konuşma engeli

Konuşma akışında, ritminde, titizliğinde, vurgularında, ses birimlerinin çıkarılışında ve artikülasyonda (sesin doğru şekilde çıkartılmaması) bozukluğu bulunan birey “konuşma engelli” olarak tanımlanırken işittiği halde konuşamayanlar, gırtlığı alınanlar, konuşmak için alet kullananlar, kekemeler, dil-dudak-çene-damak

yapısında bozukluk olanlar “dil ve konuşma engellileri” oluştururlar (Topsaç, 2013, s.15).

3.4.5 Motivasyon

Genel anlamda motivasyon, kişiyi davranışa sevk eden, davranışlarını devam ettiren ve davranışlarını olumlu şekilde yönlendiren içsel bir güçtür. Çalışma hayatında ise mevcut koşullar altında işlerin daha hızlı ve kaliteli yapılması için isteklendirmek üzere verilen hak ve ödünler olarak tanımlanmaktadır (Şenol, 2010, s.6).

Çalışanlardan daha verimli istifade etme amacı güdülerek oluşturulan işbölümü ve işbölümünün getirdiği uzmanlaşma anlayışı beraberinde işgörenin yaptığı işte zamanla ilgisizlik ve isteksizliğe neden olacağı eleştirisini de getirmiştir. Bazı çalışanların bağlı oldukları organizasyona ait işlerini özveri içerisinde ifa ederken aynı bilgi ve birikime sahip olan bir kısım çalışanın isteksiz ve verimsiz olması işverenleri bu durumun nedenlerini araştırmaya sürüklemiştir. Bu araştırma motivasyon kavramı ve motivasyon araçlarının ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Şenol, 2010, s.14- 15).

Çalışanın başarılı olması, tanınması, takdir edilmesi, sorumluluk verilmesi, verilen işin niteliği ve kişisel gelişim motivasyonu artıran önemli faktörlerdir. Gösterilen yüksek performans karşılığında arzu edilen ödülü alma beklentisinde olan kişinin motivasyonu daha yüksek olacaktır. Çalışandan beklenen performansın ortaya konulması; işin gerektirdiği becerinin (yetenek, eğitim ve kaynaklar), yüksek motivasyonla (istek ve bağlılık) yapılmasına bağlıdır (Aba, 2009, s.27-28).

Aba (2009, s.58-77) çalışmasında motivasyonu özendirici araçları; Sosyo-Ekonomik, psiko-sosyal ile örgütsel ve yönetsel başlıklar altında incelemiştir.

3.4.5.1 Sosyo-ekonomik araçlar

3.4.5.1.1 Ücret (Gelir) politikası

Aldığı ücret ne kadar yüksek olursa kendisini o kadar güvence altında gören çalışanlar; sahip oldukları yetenek, bilgi ve tecrübelerinin karşılığı olan parayı

kazanmak isterler. Diğer çalışanlara oranla ücretinin az olduğunu düşünen çalışanın verimi azalır (Keskin, 2008, s.49).

3.4.5.1.2 Prim sistemi

Normal ücrete ek olarak yapılan bir ödeme şekli olan prim; çalışanların beklenen performanslarının üzerine çıkmaları veya amaçlanan hedeflerin elde edilmesi durumunun bir sonucudur (Ay, 2007, s.32).

3.4.5.1.3 Ödül politikası

Çalışanların yaptıkları işteki başarılarının karşılığı olabilecek, maddi veya manevi değer taşıyan bir ödülün zaman kaybetmeden, adil ve eşitlik gözetilerek ödenmesidir.

3.4.5.1.4 Kâra katılma

Organizasyonun her dönem neticesinde elde ettiği kârın bir bölümünün kârın elde edilmesinde emeği olanlara adil bir şekilde dağıtılmasıdır.

3.4.5.1.5 Ödeme paketleri ve sosyal olanaklar

Organizasyonun çalışanlarına ücret ve prim haricinde sağladığı, indirimler, maddi yardımlar, ücretli izin, hastalık yardımı, sağlık sigortası ve emeklilik sistemi gibi imkânlardır (Aba, 2009, s.62-63).

3.4.5.2 Psiko-sosyal araçlar

Çalışanın motivasyonunun sadece maddi araçlarla sağlanamayacağı bilincini kazanan yöneticiler, kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde çalışanların psiko-sosyal yapılarına uygun araçlarından etkin şekilde faydalanmaya çalışmaktadırlar (Aba, 2009, s.63).

3.4.5.2.1 Bağımsız çalışma ortamı

Çalışana, baskı altında çalışıyormuş hissinden arındırarak, bilgi ve yeteneklerini etkin şekilde göstereceği çalışma imkânı sunulmasıdır. Bu durum çalışanların kişisel yeteneklerinin, yaratıcı ve yapıcı gücünün ortaya konulmasında etkili olur (Ay, 2007, s.32).

3.4.5.2.2 Özel hayata saygılı olma

Çalışanın, aile ilişkileri, sosyal faaliyetleri, özel tutkuları ve zevkleri, inançları, sağlık durumu gibi özel yaşamını oluşturan unsurların hoşgörü ile karşılanması ve sorunlarının çözülmesi konusunda yardımcı olunmasıdır (Aba, 2009, s.64).

3.4.5.2.3 Rekabet

Çalışanın kendini gerçekleştirme, tanınma ve saygı görme gereksinimlerini karşılayacak, kişiyi monotonluktan kurtararak harekete geçirip, çalışmaya sevk edecek, verimliliğini artıracak bir motivasyon aracıdır (Çiçek, 2005, s.41).

3.4.5.2.4 Değer ve statü

Çalışanlar başarılarının sonucunda örgüt içinde saygınlık ve statü kazanmak ister. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu motivasyon aracının bir sonucudur. Çalışanların hak edecekleri değer ve statüyü belirlemede yöneticiler bilgi, tecrübe ve deneyimleri objektif şekilde değerlendirmek zorundadır (Ünal, 2014, s.41).

3.4.5.2.5 Rehberlik hizmeti

Çalışanların işletme içinden veya dışındaki ilişkilerden kaynaklanan uyum-iletişim, stres-depresyon gibi sorunların çalışanın verimliliği üzerindeki olumsuz etkisini ortadan kaldırmak için yapılan faaliyetlerdir (Keskin, 2008, s.58-59).

3.4.5.2.6 Öneri sistemi

Çalışanların düşüncelerini ve önerilerini açıkça söyleyebilmesi ve yöneticiler tarafından bunların değerlendirilerek uygulanması, çalışanın kendisine değer verildiğini, önemsendiğini ve çalıştığı yerin bir parçası olduğunu düşünmesini sağlayacak ve motivasyonunu artıracaktır (Sabancı, 2013, s.34).

3.4.5.2.7 Sosyal faaliyetler

Çalışanlara yönelik belirli aralıklarda veya özel günlerde (yılbaşı, bayramlar, doğum günü vb.) düzenlenen gezi, piknik, konser, eğlence, gibi nitelikli kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlerdir. Sosyal faaliyetler çalışanlara birbirlerini tanıma, kurum içi birlik ruhunun gelişmesine imkânı sağlayan, moral ve motivasyonunu artıran önemli bir etkidir (Aysu, 2013, s.55).

3.4.5.2.8 Psikolojik güvence

Çalışma ortamına bağlı olan psikolojik güvence büyük ölçüde yöneticiler tarafından benimsenir. Örgütlerin emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi risklere karşı önlemler alması çalışanlar için önemli bir motivasyon faktördür. Güven duygusu içerisinde çalışanlar işlerinde daha başarılı olurken güvensizlik duygusu içerisinde çalışanların beklenen azmi ve emeği düşük olur (Çiçek, 2005, s.43-44).

3.4.5.3 Örgütsel ve yönetsel araçlar

Örgütlerde çalışan personel üretimde bulunduğu örgüte kattıklarından ötürü bir karşılık beklerler. Bu beklenti her çalışan için farklılık gösterir. Yöneticiler bazen bir miktar kaynak ayırarak bazen de gerek duymadan bu beklentileri yerine getirerek motivasyonun yüksek tutulmasını sağlayabilirler (Aba, 2009, s.71).

3.4.5.3.1 Yetki devri ve sorumluluk dengesi

Yöneticilere ait olan bir takım görev ve sorumlulukların çalışanlara devredilmesidir. Bu durum kendilerine değer verildiğini düşünen çalışanların

işlerinde daha istekli olmalarını sağlar, ast üst arasındaki kargaşayı giderir, sorumluluğun gerektirdiği çalışma düzenine ulaşılmasında etkili olur. Yetkilendirme sürecinin başarısı işletme hakkında daha çok bilgi verilmesine, gerekli mesleki eğitimin verilmesine, karar verebilmek için yeterli güç ve otoritenin sağlanmasına ve çabaların ödüllendirilmesine bağlıdır (Torun, 2013, s.66-67).

3.4.5.3.2 Amaç birliği

Örgütlerin arzu ettikleri başarıya ulaşmayı çalışanlarını kazanmaya bağlamaları bunun yanında örgüt amaçları ile çalışan amaçları arasında bütünleşme sağlayarak her iki tarafında kazançlı çıkmasını sağlamaktır. Ancak amaçlar açık, anlaşılır, ulaşılabilir şekilde öncelikle çalışan düşünce, fikirlerini ortaya koyacak şekilde belirlenmelidir (Ünal, 2014, s.45).

3.4.5.3.3 Eğitim ve yükselme

Eğitimde; çalışanların sahip olmaları gereken nitelikleri kazandırmak ve bu nitelikleri yeniliklere ve değişimlere uygun hale getirmek hedeflenir. Statünün önemli bir göstergesi olan yükselme, personelde; güven duygusunun gelişmesine, yetki almanın kolaylaşmasına, motivasyonun artmasını sağlayacaktır (Aysu, 2013, s.56-57).

3.4.5.3.4 Kararlara katılma

Yapılan işi fiilen yapan kişiler yöneticilerden daha iyi bilirler. Bu sebeple çalışanların yapacağı iş, hizmet ve faaliyetlerde, görüşlerinin alınması ve karar verme sürecine dâhil edilmesi sağlanmalıdır. Kararlara katılma çalışanların değişime uyum sağlamasını kolaylaştırır, güven duygusunu ve bağlılığı güçlendirir, yönetim faaliyetlerinin başarısını artırır (Torun, 2013, s.68).

3.4.5.3.5 İletişim

İlişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve korunmasında önemli bir süreç olan iletişim çalışanların bilgilendirilmesi ve motive edilmesinde de önemli bir araçtır. İletişim kanallarının açık olmaması, belirsizlik ve güvensizliğin artmasına ve

Çalışanlarda endişeye sebep olur. Çalışanları yaptıkları işlerden ve çalıştıkları örgütten soğutur (Sabancı, 2013, s.34).

3.4.5.3.6 İş güvencesi sağlama

Geleceğe yönelik belirsizlik ve korkular; çalışanların örgüte olan bağılılıının azalmasında ve örgütün başarılı olmasına yönelik çabaların sonuçsuz kalmasında önemli bir etkindir. Çalışanların organizasyonda uzun yıllar çalışabileceğini bilmesi motivasyonun artmasına işin talimatlara göre ifa edilmesine ve iş kazalarının ortadan kalkmasında etkili olmaktadır (Şenol, 2010, s.95-96).

3.4.5.3.7 Çalışma koşullarının iyileştirilmesi

Sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik, işyeri güvenliği, kullanılan makine, alet ve teçhizatın yeni ve kaliteli olması gibi fiziksel unsurların iyileştirilmesi yönünde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından çalışanları motivasyonunu artıracaktır (Yılmaz, 2011, s.118).

3.4.5.3.8 Sendikal faaliyetler

Çalışanlar, ihtiyaç ve taleplerini işletmelere kendi çabaları ile kabul ettiremeyecekleri düşüncesinin yanında uğradıkları haksızlıklar karşısında da haklarının korunmasının sendikalar tarafından sağlanabileceğini inancındadırlar. Bu nedenle organizasyonların sendikalaşmayı zorlaştırmak yerine kolaylaştırması çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlayan önemli bir motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir (Çiçek, 2005, s.65-66).

3.5 Yeterliliğin Tespit Edilmesinde Bireysel Performansın Değerlendirmesi

Kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan personelin bireysel olarak yeterliliklerinin sadece seçim aşamasında dikkate alınması, kurum içinden veya dışından yapılan denetimlerde ise bireysel yeterliliklerden ziyade kurumsal düzeyde gerçekleştirilmesi karşısında çalışanların sahip oldukları yeterliliklerin tespit edilmesinde bireysel performans değerlendirme önem kazanmaktadır.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, çalışanların kişisel yetenekleri, eğilimleri, üstün ve zayıf yönleri, işten beklentileri, eğitim ihtiyaçları, iş arkadaşlarıyla uyumu, takım çalışması becerisi gibi birtakım kişisel özellikleri hakkında da bilgi edinilmesini sağlayan önemli bir araçtır (Kurt, 2006, s.52-53).

Çalışanla çalışmayanın, başarılı ile başarısızın ayrımının yapılması ve verilen emeğin karşılığını görme arzusundaki yöneticilerin yanında çalışanın kendi eksiklerini giderme ve iyileştirme olanağı sağlayan performansın değerlendirilmesi her iki tarafın kazançlı çıktığı bir çalışma ve süreçtir (Yıldırım, 2008, s.20).

Çalışanlar; ücret, kariyer, terfi, prim, ödül gibi ekonomik ve sosyal çıkarlar karşılığında sahip olduğu yetenek, bilgi, bedensel ve zihinsel özelliklerini kendisine verilen işi organizasyon amaçları istikametinde uygun ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde kullanmak durumundadırlar (Churin, 2006, s.3).

Performans değerlendirme organizasyona ve çalışana ekonomik ve sosyal faydalardan etkin şekilde istifade etmenin yanında hata ve eksiklerini görme-giderme yönünde tedbirler almaları için (ihtiyaç duyulan becerilerin kazandırılması, geliştirilmesi, gerekli eğitimin sağlanması vb.) önemli bilgiler sağlamaktadır. Ancak performansta meydana gelen verimsizliğin çalışanın mevcut fiziki yeteneklerindeki kayıplardan kaynaklandığının tespit edilmesi durumunda performans denetiminin etkin bir eylemsel tedbir olmadığı görülmektedir.

3.6 Yeterliliğin Devamlılığına Yönelik Uygulamalar

3.6.1 Hizmet İçi Eğitim

Hizmetiçi eğitim, belirli bir maaş veya ücret karşılığında çalışanlara görevlerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışı kazandırmak, mevcut bilgi, beceri ve davranışların ise verim ve etkinliğin artırılmasına yönelik geliştirilmesini amaç edinen eğitim faaliyetidir (Aydın, 2008, s.29).

Hizmetiçi eğitim yaşam boyu eğitimin bir parçası olarak çalışanların işlerinde başarılı, üretken ve mutlu olmalarını sağlayacak bilgi, beceri ve tutumları kazandırması ve yaptığı işte meydana gelen gelişmelere uyum sağlayabilmesi açısından önemlidir (Parmaksız, 2010, s.4).

657 sayılı DMK'na göre hizmetiçi eğitim, bu kanun kapsamına giren kurum ve kuruluşlarda görevli memurların yetiştirilmesi, verimliliklerinin artırılması ve diğer görevler için hazırlanması maksadıyla yapılmaktadır (Göçebe, 2010, s.12).

Hizmetiçi eğitimi hizmete yeni giren personel için; planlanan işe alıştırma, temel ve stajyerlik eğitimleri olarak, çalışmakta olan personel içinse geliştirme, iş değiştirme, yükseltme, özel alan ve yöneticilik eğitimleri olarak sınıflandırmak mümkündür (Taşan, 2013, s.V).

Hizmetiçi eğitim çalışan personelin gizli kalmış yetenek ve potansiyelini ortaya çıkartmak ve geliştirmek için uygulanan bir eğitim faaliyetidir. Çalışanın gerekli potansiyele sahip olmaması bu eğitimin başarısız olmasını kaçınılmaz kılar. Çünkü hizmetiçi eğitim yeni bir potansiyel meydana getirmez (Çeliker, 2010, s.15). Dolayısıyla fiziki yeterliliğin ağır bastığı iş alanlarında fiziki yeterlilikle meydana gelen verimsizliğin, beceri kayıplarının telafisine yönelik hizmetiçi eğitim planlaması bir anlam ifade etmeyecektir.

Bununla birlikte hizmetiçi eğitimin temel amaçları;

- a. Üretilen mal veya hizmetin nitelik ve niceliği ile verimlilik ve kazancını arttırmak,
- b. Üretimde kullanılan malzeme ve enerjideki tasarrufu artırmak, kusurlu üretimi azaltmak,
- c. Üretim araçlarının yerinde kullanılmasını sağlamak, üretim metotlarını geliştirmek, yeniliklere uyum sağlamak, gelişen teknolojiyi üretim sürecine uygulamak,
- ç. İş güvenliğini sağlayarak, kazaları ve meslek hastalıklarını önlemek,
- d. Personelin güven duygusunu geliştirmek, moralini yükseltmek, diğer personelle iletişim ve koordinasyonu sağlayarak anlaşmazlıkları gidermek,
- e. Kaliteli işgücü sağlamak ve kadrolaşmayı kolaylaştırmak,
- f. Kontrol işlem ve yükünü azaltmak, rekabet gücü etkinliğini arttırmak,
- g. Personele gerekli yeterlikleri kazandırmak, memnuniyet ve doyumunu sağlamak,
- h. Personele kurumda yer değiştirme ve yükseltme olanağı sağlamak (Parmaksız, 2010, s.4-5).

3.6.2 Yeniden Sınıflandırma

DMK (Madde 71) ile eşit dereceler arasında veya derece yükselmesi nedeniyle sınıf değiştirmenin yapılabileceği belirtilmiştir (Hiç bir memurun sınıfının dışında ve sınıfının içindeki derecesinin altında bir derecenin görevinde çalıştırılmayacağı DMK Madde 45’de ifade edilmiştir.). Bunun için sınıf değiştirecek personelden geçeceği sınıf ve görev için kanunda veya kuruluş kanunlarında belirtilen niteliklere sahip olmaları beklenir. Bununla birlikte personelin eski sınıfının derecesinde elde ettiği kademedeki geçirdiği süre yeni sınıftaki derecesinde dikkate alınır. Aynı madde de kurumların, memurlarını meslekleri ile ilgili sınıftan “genel idare hizmetleri²¹” sınıfına veya genel idare hizmetleri sınıfından meslekleri ile ilgili sınıfa, görev ve unvan eşitliği gözetmeden kazanılmış hak aylık dereceleriyle atayabilmelerine olanak verilmiştir.

3.6.3 Yeniden Kadrolandırma

DMK (Madde 69)²² ile kurumlara; Eğitim ve Öğretim, Sağlık ve Yardımcı Sağlık ve Teknik Hizmetler Sınıflarına dâhil memurlarının kariyerlerinden yararlanmak istediklerini kazanılmış hak derecelerinin iki altındaki derecelerden tespit edilen ve ihdas edilmiş kadrolara (2-4’üncü dereceler arasındaki idari görevler) atayabilme olanağı sağlanmıştır.

Yine DMK’da (Madde 76)²³ kurumlara, memurlarını kazanılmış hak aylık dereceleriyle (görev ve unvan eşitliğine bakmaksızın) bulundukları kadro

²¹ DMK Madde 36: I - Genel İdare Hizmetleri Sınıfı: Bu Kanunun kapsamına dâhil kurumlarda yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören ve bu Kanunla tespit edilen diğer sınıflara girmeyen memurlar Genel İdare Hizmetleri sınıfını teşkil eder.

²² DMK Madde 69 – (Değişik: 29/11/1984 - KHK 243/11 md.) Kurumlar, Eğitim ve Öğretim, Sağlık ve Yardımcı Sağlık ve Teknik Hizmetler Sınıflarına dâhil memurlardan, kariyerlerinden yararlanmak istediklerini 2 - 4 üncü dereceler arasındaki idari görevlere ait olup kazanılmış hak derecelerinin iki altındaki derecelerden tespit ve ihdas edilmiş kadrolara atayabilirler. Bu suretle atanan memurların aylıkları kazanılmış hak dereceleri üzerinden ödenir. Ancak kazanılmış aylık dereceleri ve kariyer hizmet sınıfları için tespit edilen ek gösterge, zam ve tazminatlar ile atandıkları görevlerin ek gösterge, zam ve tazminatlarının farklı olması halinde fazla olanı ödenir.

²³ DMK Madde 76 – (Değişik: 30/5/1974 - KHK/12; Aynen kabul: 15/5/1975 - 1897/1 md.)

derecelerine eşit veya “68. Madde” esasları çerçevesinde daha üst, kurum içinde aynı veya başka yerlerdeki kadrolara atanabilme imkânı verilmiştir.

3.6.4 Fiziki Yeterlilik Gerektiren İşkolunda Esnekliğin Uygulanması (İstihdamın Süreklilikten Çıkarılması)

DMK 36. Maddenin Yardımcı Hizmetler Sınıfında yapılan değişiklikle bu sınıfa dâhil personelin yerine getirdiği; hizmet yerlerinin ve tedavi kurumlarının temizlenmesi, tesisatın bakım ve işletilmesi ve benzeri nitelikteki hizmetlerin üçüncü şahıslara ihale yoluyla gördürülmesine imkân tanınmıştır²⁴. Aynı şekilde aynı maddenin Sağlık ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfına mensup personelin gördüğü hizmetlerin belirlenen esaslar dâhilinde hizmet satın alınması yoluyla gerçekleştirilebileceği ifade edilmiştir²⁵.

3.7 Yeterlilik Kayıplarına Karşı Yaptırımlar

İş Kanununun 18’inci maddesine göre işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesih edecek işverenin işçinin yetersizliğinden, davranışlarından veya yapılan işin gereğinden kaynaklanan bir sebebe dayandırılmasını zorunlu hale getirmiştir. Ancak kanunda yeterliliğin tanımlanması ve sınırlarının belirlenmesi konusunda bir açıklama getirilmediği görülmektedir. İşçinin yetersizliğinden veya davranışlarından

Kurumlar, görev ve unvan eşitliği gözetmeden kazanılmış hak aylık dereceleriyle memurları bulundukları kadro derecelerine eşit veya 68 inci maddedeki esaslar çerçevesinde daha üst, kurum içinde aynı veya başka yerlerdeki diğer kadrolara naklen atayabilirler.

Memurlar istekleri ile kurumlarında kazanılmış hak derecelerinin en çok üç derece altında aynı veya başka yerlerdeki kadrolara atanabilirler.

Aşağı dereceye atananların 68 inci maddede yazılı süre kaydı aranmaksızın eski derecelerine tekrar atanmaları mümkündür.

Kazanılmış hak derecelerinden aşağı derecelere atananların aylık derece ve kademeleri genel hükümlere göre tespit edilmekle beraber, atandıkları bu derecelerde geçirdikleri süreler (kesenek ve karşılık farklarının kendileri tarafından her ay T.C. Emekli Sandığına gönderilmesini kabul etmeleri şartıyla) emeklilik yönünden eski derecelerinde değerlendirilir.

²⁴ EK:28/3/1988-KHK-318/1 Md.; Bu sınıfa dâhil personel tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetlerden hizmet yerlerinin ve tedavi kurumlarının temizlenmesi, tesisatın bakım ve işletilmesi ve benzeri nitelikteki hizmetlerin üçüncü şahıslara ihale yoluyla gördürülmesi mümkündür.

²⁵ Ek paragraf;10/7/2003-4924//11 Md.; Bu sınıfa dâhil personel tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetler, lüzumu halinde bedeli döner sermaye gelirlerinden ödenmek kaydıyla, bakanlıkça tespit edilecek esas ve usullere göre hizmet satın alınması yoluyla gördürebilir.

kaynaklanan sebeplerle feshin gerçekleşmesi ancak işyerinde olumsuzluklara yol açması halinde gerçekleştiği ifade edilmektedir.

Bu sebeple iş ilişkisinin yetersizlikten dolayı ne şekilde fesih edileceği alınan Yargıtay kararlarıyla belirli esaslara bağlanmaya çalışılmaktadır (Kürşat, 2013). Buna göre;

- a. Benzer işi yapanlara göre daha az verimle çalışma,
- b. Göstermesi gereken performanstan daha azını gösterme,
- c. İşe olan yoğunlaşmanın azalması,
- ç. İşe yatkın olmama,
- d. Öğrenme ve gelişme konularında yetersizlik gösterme,
- e. Sık hastalanma,

f. İşini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalıklar, yeterlilik ve davranışlardan kaynaklanan ve iş sözleşmesini fesih edecek geçerli sebeplerden sayılmıştır (Öğrendik, 2007). Ancak fesih işleminin geçerliliği, işçinin kişiliğinden kaynaklanan bu sebeplerin iş yerinde olumsuz bir durum oluşturması şartına bağlanmıştır (Yargıtay 9.H.D., 2005)

İşçinin yetersizliğinden kaynaklanan fesih nedenleri mesleki ve fiziki olarak iki guruba ayırmak mümkündür.

Mesleki yetersizlikten dolayı feshin geçerliliğinde; yetersizlik durumunun süreklilik arz etmesi, işçi performans ve verimin ön planda tutulması, işveren tarafından performans ölçümlerinin yapılması, işçinin verim değerlendirmesindeki unsurların (ekip çalışması, iş kalitesi, planlama, karar alma, kişisel gelişim, mesleki ve teknik uzmanlık vb.) amirler tarafından gözlemlenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca performans değerlendirmesi yapılırken işçilerin performanslarını etkileyen kişisel özelliklerinin (yaş, yorgunluk, tecrübe, özürlülük, vardiya vb.) dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekir (Bozanoğlu)²⁶.

İşçinin fiziki yetersizliği kapsamında sık sık hastalanma, uzun süreli hastalık sebebi ile uzun süreli devamsızlık veya hastalık nedeniyle işin gereklerini yerine getirememesi halleri sayılabilir. Ancak bu sebeplerin feshe konu olması yaşananların diğer işçiler arasında olumsuzluklara sebep olması, yapılan işi olumsuz etkilediği ispatlanmalıdır. İspat yükümlülüğü işverene aittir. Bu sebeple personel hakkındaki raporların düzgün şekilde tutulması gerekir (Bozanoğlu).

²⁶ Bozoğlu Hukuk Bürosu-www.bozanoğlu.av.tr/tr/iş-akdinin-işveren-tarafından-feshi

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FİZİKİ YETERLİLİK KAYIPLARININ GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Sürekli ve dengeli olarak hizmet üretilmesi istikametinde kamu kurum ve kuruluşlarının süresiz kadrolu olarak istihdam ettiği personelin (memur, işçi) fiziki yeterliliklerinde meydana gelen değişimlerin görev performanslarını önemli şekilde etkilediği değerlendirilmektedir. İhtiyaç duyulan hizmetlerin görülmesinde istihdam edilen süresiz kadrolu personelin, faaliyette bulunduğu iş alanında sahip olması gereken yeterliliklerden teorik olanların kurumda geçirilen zamana ve kurum içi motivasyona bağlı olarak arttığı, fiziki yeterliliklerin ise zamana bağlı, kurum içi motivasyondan bağımsız bir şekilde azaldığı veya tamamen kaybolduğu gözlemlenmektedir.

Yapılan bu araştırma doğal veya doğal olmayan nedenlere (yaşlanma, vücut ağırlığının normalin üzerine çıkması, sakatlanma, hastalık vb. sebeple) bağlı olarak değişen, özellikle bedeni faaliyetlere dayalı iş alanlarında önem kazanan “fiziki yeterliliklerin” süresiz kadrolu personelin görev performansına etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır.

4.2 Araştırmanın Kapsamı

Asli ve süreklilik arz eden kamu görevlerinin memurlar tarafından yerine getirileceği Anayasa’da açık olarak ifade edilmektedir. Yine seçimlerde sınava tabi olma, sendikal haklar ve süreklilik konularında özel sektördeki çalışanlardan ayrılan işçiler de sözleşme hukuku çerçevesinde memurlar gibi sürekli kamu hizmetlerinin görülmesinde faaliyette bulunur.

Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen personelin %95'ini oluşturan süresiz kadrolu istihdam (%89'u memur, %11'i işçi), çalışmanın kapsamını oluşturmakla birlikte araştırma kamu kurum ve teşekküllerinde istihdam edilen süresiz kadrolu işçiler üzerinde yapılmıştır (Evren ve örnekleme ait bilgiler ilerleyen sayfalarda detaylandırılmıştır.).

4.3 Araştırmanın Yöntemi

4.3.1 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın 12 (oniki) hipotezi bulunmaktadır.

H₁: Çalışanların cinsiyeti ile süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalıklar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Çalışanların cinsiyeti ile BKİ'leri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Çalışanların cinsiyetleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Çalışanların BKİ'leri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalıklar görev performansını negatif yönde etkiler.

H₆: Çalışanların BKİ'leri arttıkça görev performansları negatif yönde etkilenir.

H₇: Çalışanların BKİ'leri ile sürekli rahatsızlık/hastalık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Çalışanlarda yaşın ilerlemesi süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalıklarda pozitif yönde değişime neden olur.

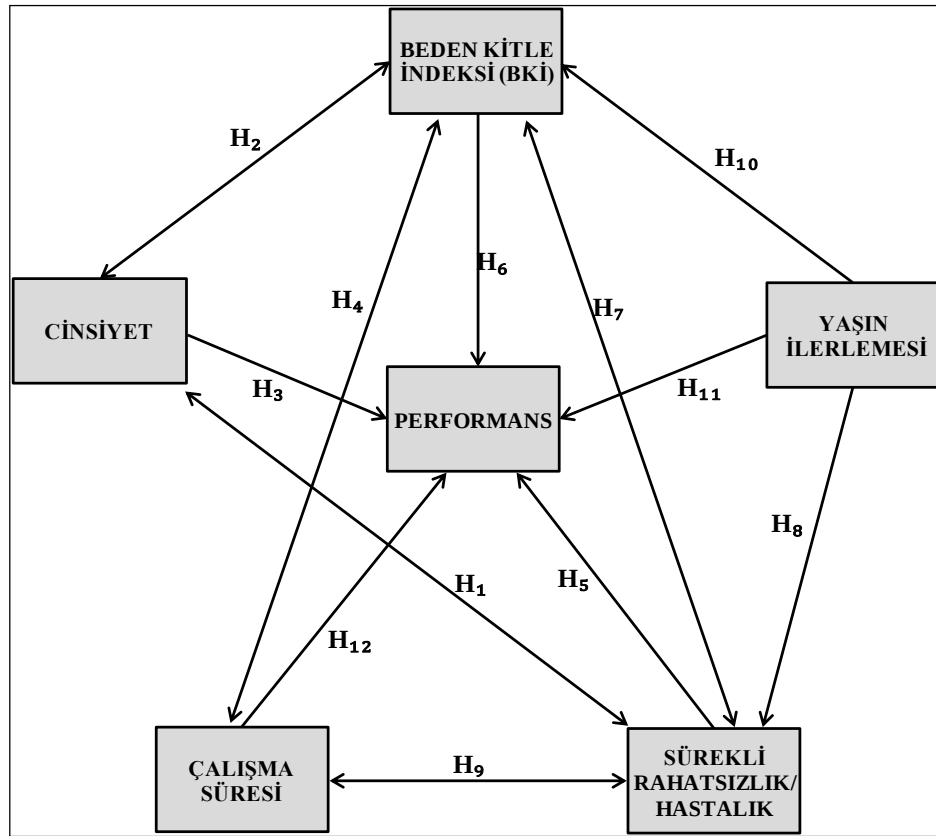
H₉: Süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalıklar ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Çalışanlarda yaşın ilerlemesi BKİ'lerinde negatif yönlü bir değişime neden olur.

H₁₁: Çalışanlarda yaşın ilerlemesi görev performanslarının azalmasına neden olur.

H₁₂: Çalışma süresi ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma modeli Şekil 4.1'de görülmektedir.



Şekil 4.1: Araştırma modeli.

4.3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada kullanılan değişkenler zamana bağlı olarak farklılık göstereceğinden elde edilen bulgular uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır.

Üç kamu teşekkülünde bedeni yeterlilik gerektiren iş alanlarındaki kadrolarda süresiz istihdam edilen işçiler üzerinde uygulanan bu modelin, benzer kurum ve statüdeki çalışanlar için yapılacak çalışmalarda tekrar test edilmesi gerekebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeğe ait bazı maddelerin, ölçek doğrulamasını sağlayacak uyum iyiliği değerlerini elde etmek için kontrollü olarak çıkarılması da çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

Bununla birlikte çalışanların görev performanslarını ölçmeye yönelik cevaplandırmaları istenen ifadeleri, çalışma şart ve koşullarında olumsuzluklara neden olacağı algısıyla gerçeği yansıtmayacak şekilde puanlandırması ve çalışanların puanlamada, olumsuz ve eksik yönlerini görmezden gelerek objektif neticelerin alınmasını sınırlayıcı bir tutum içerisinde bulunmaları araştırmanın sınırlılıkları içerisinde değerlendirilmiştir.

4.3.3 Araştırmanın Varsayımları

Yapılan araştırmada;

- a. Veri toplama aracı olarak kullanılan anketteki sorulara katılımcıların doğru ve içten cevap verdikleri,
- b. Anket formundaki soruların/ifadelerin, araştırma amacına uygun verilerin elde edilmesinde aranan şartları taşıdığı,
- c. Kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinin, verilerin analizine ve araştırmanın amacına uygun olduğu kabul edilmektedir.

4.3.4 Evren ve Örneklem

Kamu kurum ve teşekküllerinde istihdam edilen 156.115 süresiz istihdamdaki işçi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır²⁷. Birbirinden farklı alanlarda faaliyette bulunan üç kamu iktisadi teşekkülünde süresiz istihdamda bulunan işçilerden kazara örnekleme yöntemiyle seçilen 300 kişi (275 anket değerlendirmeye alınmıştır.) ise araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Anket uygulamasının yapıldığı 275 kişinin (güven düzeyi 0.95, doğruluk değeri sapma payı 0.06 olarak alındığında) Yazıcı ve Erdoğan'a (2004) göre evreni temsil edecek sayıda olduğu görülmüştür (Tablo 4.1).

²⁷ Süresiz işçi istihdamındaki sayı Devlet Personel Başkanlığının resmi web sayfasındaki 20.05.2015 tarihine ait verilerden elde edilmiştir (Mahalli idarelerde görev yapan işçiler dâhil edilmemiştir.).
http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu_per_istatistikleri/mayis2015/12_SurekliisciKurumTurDagilim.pdf

Tablo 4.1: Örneklem büyüklükleri tablosu (Yazıcı ve Erdoğan, 2004, s.50)

Evren Büyükliği	± 0.03 Örneklem Hatası (d)			± 0.05 Örneklem Hatası (d)			± 0.10 Örneklem Hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

4.3.5 Veri Toplama Tekniği

Araştırmada süresiz kadrolu olarak istihdam edilen işçilerin fiziki yeterliliklerindeki kayıpların iş performanslarına olan etkisine yönelik verileri elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, birbirinden farklı teşkilat ve faaliyet yapısına sahip üç kamu kuruluşunda çalışan kadrolu pozisyonundaki işçilere uygulanmıştır. Anket uygulaması; iki kurumda bizzat, bir kurumda posta yolu ile (Anket uygulaması kurum yetkilileri tarafından uygulanarak posta ile ulaştırılmıştır.) yapılmıştır. Kullanılan anket formu iki bölüm halinde tasarlanmıştır (Ek-A). Birinci bölümde iş/hizmet gören süresiz istihdamdaki personelin (işçi) performanslarına etki ettiği değerlendirilen demografik değişkenleri tespit etmeye yönelik 7 soru sorulmuştur. İkinci bölümde ise katılımcıların görev performanslarını ölçmek amacıyla Goodman ve Svyantek (1999) tarafından derlenen Bağcı'nın da (2014) çalışmasında kullandığı “görev performansını” ölçmeye yönelik 9 ifade kullanılmıştır. İfadelerin tanımlanmasında “1-Hiç Katılmıyorumdan 5-Kesinlikle Katılıyorum” doğru giden 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Bununla birlikte anketin uygulandığı bir fabrikanın personel işleri müdürü ile görüşülerek kadrolu işçilerin yaş ve sağlık durumlarındaki farklılaşmanın fabrika üretim kapasitesine etkileri hakkında bilgiler edinilmiş ve anket verileriyle kıyas yapma imkanı bulunmuştur.

4.4 Verilerin Analizi

Bu çalışmada, veri toplama aracı olarak kullanılan anketin yapı geçerliliğini test maksadıyla AMOS (Analysis of Moment Structures) 21,0 programı, elde edilen verilerin analizi ve ölçeğin güvenirliliğini ortaya koymak maksadıyla da SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22,0 programı kullanılmıştır.

4.4.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde üretilen uyum istatistiklerinin, modelin kabul edilip edilmeyeceğine dair birtakım kabul edilebilir sınır değerlerinin üzerinde veya altında olması istenmektedir.

DFA’da çeşitli uyum indeksi sonuçlarına göre modelin teori ile uyumlu olup olmadığına karar verilir. Modelde maddelerin faktör yükleri çok iyi çıksa bile uyum indeksleri normal değerleri yakalayamayabilir. Bu uyum indeksleri χ^2 (Ki-Kare), χ^2/sd , GFI (Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), RMSEA (Tahminin Kök Hata Kareler Ortalaması), RMR (Kök Artık Kareler Ortalaması), SRMR (Standardize edilmiş Kök Artık Kareler Ortalaması) gibi isimler alır. Uyum indeksleri çok çeşitlidir fakat bu uyum indekslerinden hangilerinin standart kabul edileceği hakkında tam bir uzlaşma olmadığı bildirilmektedir (Şimşek, 2007, s.14). Tablo 4.2’de DFA’da kullanılan uyum indekslerinin değer aralıkları verilmiştir.

Tablo 4.2: DFA uyum iyiliği indeks değerleri (Şimşek, 2007, s.14).

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer
χ^2 “p” Değeri	$p>0.05$	-
χ^2/sd	<2	<5
GFI	>0.95	>0.90
AGFI	>0.95	>0.90
CFI	>0.95	>0.90
RMSEA	<0.05	<0.08
RMR	<0.05	<0.08
SRMR	<0.05	<0.08

Ankette kullanılan görev performansını ölçmeye yönelik 9 ifadenin doğrulayıcı faktör analizini yapmak üzere oluşturulan modelin uyum indeks değerleri Tablo 4.3’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (9 ifade için).

MODEL	CMIN ($\Delta\chi^2$)	SD (DF)	CMIN/DF (χ^2/SD)	GFI	CFI	RMSEA	RMR	AGFI
Tek Faktörlü	129,62	27	4,78	0,90	0,91	0,117	0,73	0,83
RMSEA= Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; CFI= Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; GFI= İyilik Uyum İndeksi; AGFI= Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi, sd (df) = Serbestlik Derecesi,								

Normal değerlerle uyumlu olmadığı görülen Tablo 4.3’deki DFA modelinden faktör yükleri düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan maddeler (5,6,1) sırasıyla çıkarılarak tekrar test etmek suretiyle Tablo 4.4’de gösterilen uyum iyiliği indeks değerlerine ulaşılmıştır.

Tablo 4.4: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (6 ifade için).

MODEL	CMIN ($\Delta\chi^2$)	SD (DF)	CMIN/DF (χ^2/SD)	GFI	CFI	RMSEA	RMR	AGFI
Tek Faktörlü	23,456	9	2,606	0,973	0,982	0,077	0,020	0,937
RMSEA= Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; CFI= Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; GFI= İyilik Uyum İndeksi; AGFI= Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi, sd (df) = Serbestlik Derecesi,								

4.4.2 Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan Goodman ve Svyantek’in (1999) görev performansını belirlemeye yönelik 9 ifadeli ölçeğinden 1, 5 ve 6’ncı ifadelerin (DFA’da uyum iyiliği indeks değerlerini sağlamak üzere) çıkarılmasından sonra kalan 6 ifadenin Cronbach Alpha değeri [iç tutarlılık katsayısı (α)] 0,885 olarak tespit edilmiştir (Tablo 4.5). Yapılan literatür taramasında aynı ölçeğin güvenirliliğinin; Özdevecioğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada 0,845 (7 ifade için), Doğan (2005) tarafından yapılan çalışmada 0.860 (8 ifade için), Demirtaş (2014) tarafından yapılan çalışmada ise 0,850 olarak hesaplandığı görülmüştür. Ayrıca içsel tutarlılık analizinde tek ve çift numaralı anket sonuçlarına ayrı ayrı bakılmış; α değeri tek numaralı anketlerde 0.866, çift numaralı anketlerde ise 0.900 olarak bulunmuştur. Sonuçların 0,70 değerinin üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.5: Güvenirlik analizi sonucu.

Güvenilirlik Katsayısı	İfade Sayısı
,885	6

4.4.3 Değişkenlere İlişkin Bulgular

4.4.3.1 Yaş Bulguları

Araştırmanın yapıldığı süresiz kadrolu pozisyonda çalışan işçilerin yaş ortalaması 43,63 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların %41,8'ini ortalama altı yaşta olanlar oluştururken %58,2'sini ortalama yaştan üzerindeki olanlar oluşturduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmanın yapıldığı fabrikalardaki çalışan genç yaş kategorisinin toplam çalışanlar içerisindeki oranının düşük olduğu tespit edilmiştir (Tablo.4.6).

Tablo 4.6: Çalışanların yaş kategori durumları.

Yaş Kategorisi	Sıklık	Yüzde %	Birikimli Yüzde %
18-29	23	8,4	8,4
30-39	49	17,8	26,2
40-49	119	43,3	69,5
50 ve üstü	84	30,5	100,0
Toplam	275	100,0	

4.4.3.2 Beden kitle indeksi bulguları

BKİ; bireyin vücut ağırlığının (kg), boy uzunluğunun (metre cinsinden) karesine ($BKİ = \frac{kg}{m^2}$) bölünmesiyle elde edilen bir sayıdır. Bu sayının büyüklüğü veya küçüklüğüne bağlı olarak kişinin obezite, fazla, normal ve zayıf kiloluk durumlarının belirlenmesi sağlanmaktadır (Tablo 4.7).

Tablo 4.7: Yetişkinlerde BKİ'ne göre zayıflık, fazla kiloluluk ve obezitenin sınıflandırılması (WHO).

Sınıflandırma	Beden Kitle İndeksi [BKİ (kg/m ²)]	
	Temel kesişim noktaları	Geliştirilmiş kesişim noktaları
Zayıf (düşük ağırlıklı)	<18.50	<18.50
Aşırı düzeyde zayıflık	<16.00	<16.00
Orta düzeyde zayıflık	16.00 - 16.99	16.00 - 16.99
Hafif düzeyde zayıflık	17.00 - 18.49	17.00 - 18.49
Normal	18.50 - 24.99	18.50 - 22.99
		23.00 - 24.99
Toplu, hafif şişman, fazla kilolu	> 25.00	> 25.00
Şişmanlık öncesi (Pre-obez)	25.00 - 29.99	25.00 - 27.49
		27.50 - 29.99
Şişman (Obez)	> 30.00	> 30.00
Şişman I. Derece	30.00 - 34.99	30.00 - 32.49
		32.50 - 34.99
Şişman II. Derece	35.00 - 39.99	35.00 - 37.49
		37.50 - 39.99
Şişman III. Derece	> 40.00	> 40.00

Yapılan araştırma ile süresiz kadrolu olarak istihdam edilen işçilerin BKİ durumları Tablo 4.8'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların %25'ini normal BKİ'ne sahip (BKİ<25) personelin, %74,2'sini normal üstü BKİ'ne sahip (BKİ>25) personelin oluşturduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.8: Çalışanların BKİ durumları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
ZAYIF	2	0,7	0,7	0,7
NORMAL	69	25,1	25,1	25,8
PRE-OBEZ	141	51,3	51,3	77,1
ŞİŞMAN (OBEZ)	63	22,9	22,9	100,0
TOPLAM	275	100,0	100,0	

4.4.3.3 Sürekli rahatsızlık/hastalık bulguları

Yapılan çalışmada çalışan her üç kişiden birisinde süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalık olduğu (%29,5), bu oran içerisinde de bel rahatsızlığının sık görüldüğü (%24,7) tespit edilmiştir (Tablo 4.9).

Tablo 4.9: Rahatsızlık/hastalıkların dağılımı.

	Frekans	Rahatsızlık/Hastalığı Olanların İçerisindeki Yüzdesi (81 Kişi)	Çalışmaya Katılanlar İçerisindeki Yüzdesi (275 Kişi)
DİYABET	13	16	4,7
KALP	10	12,3	3,6
TANSİYON	16	19,8	5,8
GÖZ	12	14,8	4,4
İŞİTME	6	7,4	2,2
SİNİR SİSTEMİ	11	13,6	4,0
SOLUNUM	11	13,6	4,0
SİNDİRİM	6	7,4	2,2
KAS	6	7,4	2,2
BEL	20	24,7	7,3
BOYUN	10	12,3	3,6
EKLEM	11	13,6	4,0

4.4.3.4 Cinsiyete ilişkin bulgular

Yapılan çalışmada çalışanların % 9,8'ini kadınlar oluştururken %90,2'sini erkeklerin oluşturduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.10). Bu durum kamu kurum ve teşekküllerinde istihdam edilen süresiz kadrolardaki işçilerin oranlarına (kadın işçiler %7,45, erkek işçiler %92,55) yakın olduğu görülmüştür²⁸.

Tablo 4.10: Çalışanların cinsiyete göre dağılımı.

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Birikimli Yüzde %
KADIN	27	9,8	9,8	9,8
ERKEK	248	90,2	90,2	100,0
TOPLAM	275	100,0	100,0	

4.4.3.5 Görev performansına ilişkin bulgular

Görev performansını ölçmeye yönelik ifadelerin (6 madde) ortalaması 4,16 (Katılıyorum) olarak tespit edilirken değerlendirmeye alınmayan “Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim” ve “Daha üst düzey

²⁸ Veriler DPB’liğinin resmi web sitesinden alınmıştır. (http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu_per_istatistikleri/mayis2015/istihdamTurkamuPerCinsiyetDagilim052015.pdf)

bir rol için uygun olduğumu düşünürüm” ifadelerinin (5 ve 6’ncı maddeler) daha düşük bir ortalama da (kararsıza yakın) olduğu tespit edilmiştir.

4.4.4 Değişkenler Arası Korelasyona İlişkin Bulgular

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak maksadıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır.

Görev performansı, hastalık, yaş, cinsiyet, çalışma süresi, BKİ gibi değişkenlere ait değerler Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11: Değişkenler arası korelasyona ilişkin bulgular.

	RAHATSIZLIK/ HASTALIK	CİNSİYET	ÇALIŞMA SÜRESİ	YAŞ	BKİ	GÖR. PERF. (ORT.)
RAHATSIZLIK/ HASTALIK	1					
CİNSİYET	,079	1				
ÇALIŞMA SÜRESİ	,114	,255**	1			
YAŞ	,191**	,249**	,862**	1		
BKİ	,104	,351**	,302**	,276**	1	
GÖR. PERF. (ORT)	,036	-,159**	-,106	-,047	-,109	1
** Korelasyon $p<0,01$ derecesinde anlamlı						
* Korelasyon $p<0,05$ derecesinde anlamlı						

Tablo 4.11 değerleri incelendiğinde;

1. Sahip olunan rahatsızlık/hastalıkların cinsiyete göre ($r=0,079$; $p>0,05$) farklılık göstermediği tespit edilmiş ve H_1 hipotezi (Çalışanların cinsiyeti ile süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalıklar arasında anlamlı bir ilişki vardır.) reddedilmiştir.
2. Çalışanların cinsiyeti ile BKİ’leri arasındaki korelasyonda pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş ($r=0,351$; $p<0,01$), H_2 hipotezi (Çalışanların cinsiyeti ile BKİ’leri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) kabul edilmiştir.

3. Çalışanların cinsiyeti ile görev performansı arasındaki korelasyonda negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r=-0,159$; $p<0,01$) tespit edilmiş ve H_3 hipotezi (Çalışanların cinsiyetleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.) kabul edilmiştir.

4. Çalışanların BKİ'leri ile çalışma süreleri arasında ilişkiye bakıldığında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r=0,302$; $p<0,01$) görülmüş ve H_4 hipotezi (Çalışanların BKİ'leri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) kabul edilmiştir.

5. Sahip olunan rahatsızlık/hastalıkların görev performansı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüş ($r=0,036$; $p>0,05$) ve H_5 hipotezi (Süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalıklar görev performansını negatif yönde etkiler.) reddedilmiştir.

6. Çalışanların BKİ'leri ile görev performansları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r=-0,109$; $p>0,05$) görülmüştür H_6 hipotezi (Çalışanların BKİ'leri arttıkça görev performansları negatif yönde etkilenir.) reddedilmiştir.

7. Sahip olunan sürekli rahatsızlık/hastalıkların BKİ'yle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiş ($r=0,104$; $p>0,05$), H_7 hipotezi (Çalışanların BKİ'leri ile sürekli rahatsızlık/hastalık arasında anlamlı bir ilişki vardır.) reddedilmiştir.

8. Sahip olunan sürekli rahatsızlık/hastalıkla yaşlanma arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki tespit edilmiş ve ($r=0,191$; $p<0,01$) H_8 Hipotezi (Çalışanlarda yaştan ilerlemesi süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalıklarda pozitif yönde değişime neden olur.) kabul edilmiştir.

9. Sahip olunan rahatsızlık/hastalıkların çalışma süresi ($r=0,114$; $p>0,05$) ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüş ve H_9 hipotezi (Süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalıklar ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.) reddedilmiştir.

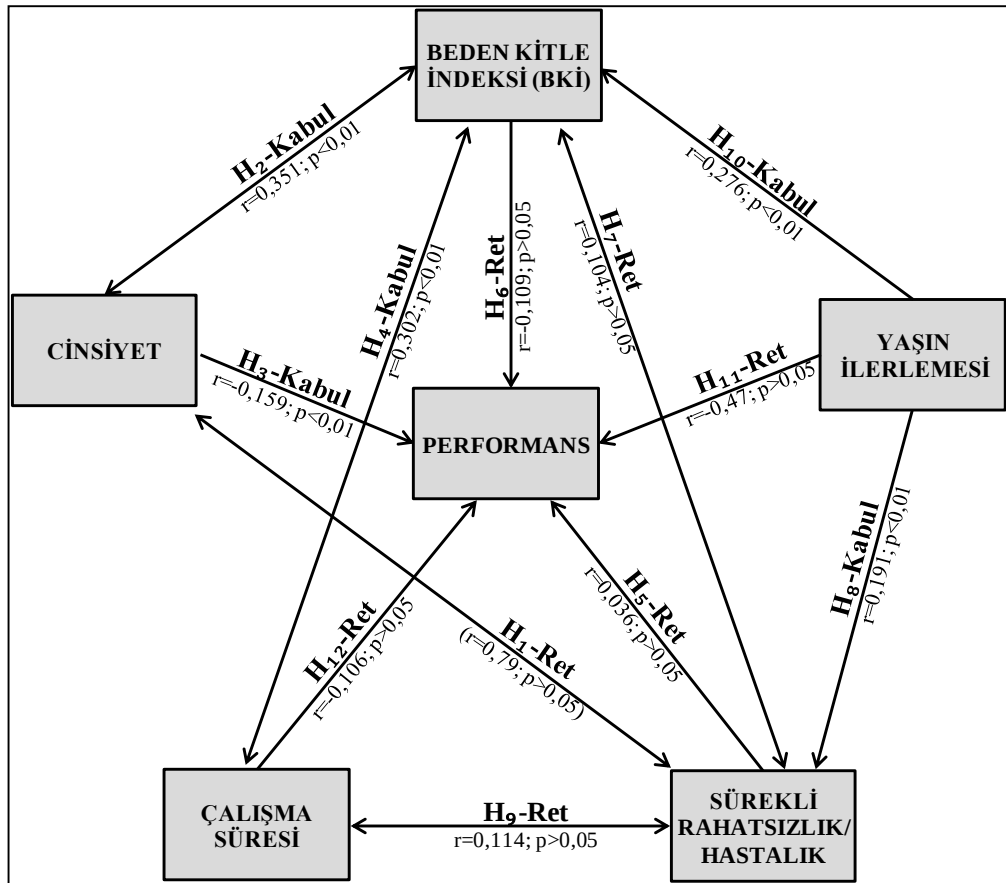
10. Çalışanlarda yaştan ilerlemesi ile BKİ'leri arasındaki pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r=0,276$; $p<0,01$) görülmüş ve H_{10} hipotezi (Çalışanlarda yaştan ilerlemesi BKİ'lerinde pozitif yönlü bir değişime neden olur.) kabul edilmiştir.

11. Çalışanların yaşı ile görev performansları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ($r=-0,47$; $p>0,05$), yani çalışanlarda yaşlanmanın görev performansına

önemli bir etkisinin olmadığı tespit edilmiş ve H_{11} hipotezi (Çalışanlarda yaşın ilerlemesi görev performanslarının azalmasına neden olur.) reddedilmiştir.

12. Çalışanların görev performansları ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüş ($r=-0,106$; $p>0,05$), H_{12} hipotezi (Çalışma süresi ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.) reddedilmiştir.

Değişkenler arasındaki korelasyona ilişkin analizler neticesinde araştırma hipotezlerine ilişkin desteklenme ve reddedilme durumları Şekil 4.2’de gösterilmiştir.



Şekil 4.2: Hipotezlerin kabul-ret durumları.

4.4.5 Hipotezlerin Testi

4.4.5.1 H_2 hipotezi

Çalışanların cinsiyetlerindeki farklılıkların BKİ'lerinde kuvvetli bir etkiye sahip olduğu ($p<0,01$) tespit etmek için T-testi yapılmış, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha fazla BKİ değerine sahip olduğu görülmüştür (Tablo 4.12).

Kadın çalışanların 22,730 olarak tespit edilen ortalama BKİ'lerinin erkek çalışanların BKİ'lerine göre (27,720) normal sınırlar içerisinde olduğu ($BKİ < 25$) görülmüştür. Bu durum çalışanların cinsiyeti ile BKİ'leri arasında anlamlı bir ilişki olduğu H_9 (Çalışanların cinsiyeti ile BKİ'leri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 4.12: Cinsiyet-BKİ T-testi.

	N	Ortalama	Sig.
Kadın	27	1,25	0,000
Erkek	248	1,78	

4.4.5.2 H_3 hipotezi

Çalışanların cinsiyetlerindeki farklılıkların görev performanslarında anlamlı bir etkiye sahip olduğu yapılan T-testi ile tespit edilmiş ($p < 0,01$), kadın çalışanların 4,48 olarak tespit edilen ortalama görev performanslarının erkek çalışanların ortalama görev performanslarından (4,12) daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 4.13). Bu durum çalışanların cinsiyeti ile görev performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu H_3 (Çalışanların cinsiyetleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 4.13: Cinsiyet-Görev Performansı T-testi

	N	Ortalama	Sig.
Kadın	27	4,48	0,008
Erkek	248	4,12	

4.4.5.3 H_4 hipotezi

Çalışanların BKİ'de meydana gelen değişimin % 9,1'ini tanımladığı görülen ($R^2 = 0,126$) çalışma süresinin, BKİ'ne kuvvetli bir etkisinin olduğu ($\beta = 0,302; p < 0,01$) tespit edilmiştir (Tablo 4.14). Bu nedenle H_7 (Çalışanların BKİ'leri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezi kabul edilmiştir. Etkinin pozitif yönlü gerçekleşmesi çalışma süresindeki artışın BKİ'nde de aynı yönde değişim meydana getireceğini göstermektedir.

Tablo 4.14: Çalışma süresinin BKİ üzerindeki etkisine ait regresyon değerleri.

	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standartlaştırılmış β Katsayısı	Sig.
Model	0,091	0,88	0,302	0,000

4.4.5.4 H₈ hipotezi

Süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalıkların %3.6'sını açıkladığı görülen ($R^2=0,033$) yaşın sürekli rahatsızlık/hastalık üzerinde kuvvetli bir etkisinin olduğu ($\beta=0,191$; $p<0,01$) tespit edilmiştir (Tablo 4.15). Etkinin pozitif yönlü gerçekleşmesi yaşın artmasıyla birlikte sürekli rahatsızlık/hastalıklarda da pozitif yönlü bir değişimin gerçekleşeceği H₈ (Çalışanlarda yaşın ilerlemesi süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalıklarda pozitif yönde değişime neden olur.) hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 4.15: Yaşın sürekli rahatsızlık/hastalık üzerindeki etkisine ait regresyon değerleri.

	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standartlaştırılmış β Katsayısı	Sig.
Model	0,036	0,033	0,191	0,001

4.4.5.5 H₁₀ hipotezi

Çalışanlarda yaşlanmanın BKİ üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizine bakıldığında yaşlanmanın BKİ'ndeki değişimin % 7,6'sını açıkladığı ($R^2=0,076$) görülmüştür (Tablo 4.16). Yaşın BKİ üzerinde kuvvetli bir etkisinin olduğu ($\beta=0,276$; $p<0,01$) görülmektedir. Tespit edilen standartlaştırılmış beta katsayısının (β) pozitif yönlü olması, yaşın ilerlemesinin BKİ'lerinde de pozitif yönlü bir değişim meydana getireceğini göstermektedir. Bu durum H₁₀ hipotezini doğrulamaktadır (Çalışanlarda yaşın ilerlemesi BKİ'lerinde pozitif yönlü bir değişime neden olur.).

Tablo 4.16: Yaşın BKİ üzerindeki etkisine ait regresyon değerleri.

	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standartlaştırılmış β Katsayısı	Sig.
Model	0,076	0,073	0,276	0,000

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile kamu kurum ve kuruluşlarının sürekli kadrolarında çalışanların fiziki yeterliliklerini etkilediği değerlendirilen nedenlerin birbirlerine ve görev performanslarına olan ilişki ve etkilerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek maksadıyla üç farklı kamu iktisadi teşekkülünde çalışan 275 kadrolu işçiden elde edilen verilerle görgül bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada ilk önce, her bir değişkene ait bulgulara yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için korelasyonlarına bakılırken, cinsiyetle ilişkili değişkenler arası farklılıkları belirlemek için t-testi yapılmıştır. Değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini ortaya çıkarmak için ise regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan analizler ve elde edilen bulgular ışığında elde edilen sonuçlar sırasıyla değişkenler bazında değerlendirilerek araştırma sorularına cevap verilmiş ve hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığına bakılmıştır. Son olarak benzer konularda yapılacak araştırmalara yön vermesi amacıyla bazı önerilerde bulunulmuştur.

5.1 Sonuç

Yapılan çalışma ile çalışanların sahip olduğu rahatsızlık/hastalıkların cinsiyetleri ve işyerinde çalıştıkları süreyle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Yıldırım (2002, s.25) çalışmasında kronik hastalıkların cinsiyetle anlamlı bir ilişkisinin olduğunu, kadınlarda kronik hastalıkların erkeklere oranla daha sık görüldüğünü (%75) tespit etmiştir. Bunun yanında Tuna (2010, s.43-46) çalışmasında cinsiyet ile kronik sağlık sorunu (süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalık) arasında anlamlı fark olmadığını tespit etmiştir.

Kadın işçilerin BKİ'lerinin erkeklere oranla daha düşük ve normal değerlerde ($BKİ < 25$) elde edilmesinin; cinsiyetle BKİ arasında önemli bir ilişki olduğunu

saptayan ve BKİ ortalamasını kadınlarda 24,6 (Normal Kilo<25) erkeklerde ise 26,5 (Fazla Kilo>25) olarak tespit eden Avşar (2009, s.49-50) ile erkek bireylerin kadın bireylere göre BKİ değişkeni bakımından daha yüksek değerlere sahip olduğunu (k=23,73;e=28,41) tespit eden Şanlı'nın (2008, s.30) çalışmalarıyla desteklediği görülmüştür.

Kadın işçilerin erkek işçilere nazaran daha yüksek ölçülen görev performansı değerinin, kadın çalışanların yaş oranlarının erkeklere göre daha düşük olması (kadın=37,04; erkek=44,41) ve BKİ değerinin normal seviyede bulunmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ancak kurum içinde yönetimin kadın-erkek işgücü yükü arasında pozitif ayrımcılık anlayışı çerçevesinde bir görevlendirmede bulunmasının görev performansında meydana getireceği farklılık bu çalışmada değerlendirmeye alınmamıştır.

İşçilerin çalıştıkları sürenin BKİ'leri üzerinde kuvvetli bir etki oluşturduğu yani çalışma süresi arttıkça çalışanların daha fazla şişmanladıkları tespit edilmiştir. Efil de (2006, s.30) yaptığı çalışmada çalışma süresi ile BKİ arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu saptamıştır. Çalışma süresinin BKİ'ne olan etkisi aynı zamanda yaşlanmanın BKİ üzerindeki etkisini kanıtlar niteliktedir.

Çalışmada, sahip olunan rahatsızlık/hastalıkların çalışanların görev performanslarında anlamlı bir farklılık yaratmadığının tespit edilmesi yapılan literatür çalışmasıyla çelişen bir durum oluşturmuştur. Bu duruma karşılık Tuna'nın (2010, s.43-46) çalışmasında kronik sağlık sorunu ile fiziksel aktivite davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşması elde edilen neticeyi doğrulamıştır.

Çalışmada süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalıklarda yaşlanmanın kuvvetli bir etkisinin olduğu, yaşlandıkça rahatsızlık/hastalıkların artış gösterdiği tespit edilmiştir. Yıldırım'ın (2002, s.23) yaptığı çalışmada kronik hastalığı olanların %12,5'ini 40 yaş altındakilerin, %46,2'sini 40-59 yaş aralığında olanların, %41,3'ünü ise 60 yaş üstünde olanların oluşturduğunu tespit etmesinin yanında Tuna'nın (2010, s.43) da kronik sorunların yaşlanma ile birlikte anlamlı şekilde arttığını tespit etmesi ulaştığımız neticeyi desteklemektedir. Literatür taramasıyla da desteklenen bu sonuç araştırmada bir ilişkinin tespit edilmediği H₀ hipoteziyle (Süreklilik arz eden rahatsızlık/hastalıklar ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.) çelişen bir durum oluşmasına neden olmuştur. Çünkü çalışma süresinin artması aynı zamanda yaşın yükseldiği anlamı da taşımaktadır.

Çalışanların yaşlanma ile birlikte sahip oldukları kilolarda artış göstereceğine dair elde edilen bulguların yapılan literatür çalışması ile paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Yaptığı çalışmada yaş ile BKİ arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu saptayan Efil (2006, s.30) ile Horoz (2008, s.45) elde ettiğimiz neticeyi doğrulamaktadır. Bununla birlikte Durgun (2012, s.18) çalışmasında; kadınların yaşı ile BKİ değerleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulurken, erkeklerin yaşı ile BKİ'leri arasında herhangi bir ilişki tespit edememiştir.

Fiziki yeterlilik kaybının önemli unsurları olarak değerlendirilen yaşlanma, çalışma süresi, normalin üzerindeki BKİ değerleri ve sahip olunan rahatsızlık/hastalıkların araştırmaya katılan çalışanlar tarafından görev performansını etkilemeyen bir faktör olarak ifade edilmesi yapılan literatür çalışmasıyla çelişen bir durumun oluşmasına neden olmuştur. Bu duruma karşılık;

a. Çalışmanın yapıldığı bir fabrikada yönetici pozisyonundaki personelin; fabrikaya yaklaşık 10 yıldır personel alınmadığını, çalışanların %52'sinin emekliliklerini hak ettiği halde çalışmayı sürdürdüklerini (işçi yaş ortalaması 48,74) ve yıllık üretim kapasitesinin son 10 yılda 28 parçadan 8 parçaya düştüğünü (% 72 azalma) yapılan görüşmede ifade etmesi,

b. Kamu İşletmeleri 2013 Yılı Genel Raporu'nda (Kamu İktisadi Teşebbüsleri Diğer Kuruluşlar İştirakler); araştırmanın yapıldığı aynı teşekkülünün bağlı olduğu KİT'in 2009-2013 faaliyet dönemlerinin zararlı sonuçlandığı, iç kaynak yaratılamadığı, kaynak ihtiyacının sürekli olarak Hazine tarafından yapılan sermaye artışları ve Hazine devirli/garantili yurt dışı krediler ile karşılandığı ve dönem zararının Hazine tarafından ödendiğinin belirtilmesi; anketi cevaplandıranların, araştırmanın sınırlılıklarında ifade edilen “çalışma koşullarında olumsuzluklara neden olacağı algısıyla gerçeği yansıtmayacak şekilde puanlama yapma” eğiliminde olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Analiz edilen verilerin genel olarak sonuçlarına bakıldığında performansı etkileyen ve çalışmanın da esasını oluşturan “fiziki yeterliliği” etkilediği değerlendirilen cinsiyet, yaşlanma, şişmanlama, rahatsızlık/hastalık, çalışma süresi gibi unsurların literatür çalışmasında da belirtildiği şekilde birbirleri ile etki ve ilişki içerisinde bulunduklarının ortaya konulmasına karşılık çalışanlar bu unsurları görev performanslarını olumsuz şekilde etkileyen sebepler olarak değerlendirmemişlerdir. Bu durum karşısında ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesinde sadece araştırmaya

katılan çalışanların beyanı esas alınarak yapılan anket yönteminin kullanılmasının yeterli olmayacağını göstermiştir.

5.2 Öneriler

Yapılan çalışmanın ilerleyen zamanlarda fiziki yeterliliği etkileyen aynı/benzer değişkenlerle farklı sınıflarda çalışan memur ve işçilere uygulanarak her sınıf için çalışanların sahip oldukları fiziki yeterliliklerin organizasyon performansına olan etkilerinin tespit edilmesinde önemli veriler sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Sadece katılımcıların beyanı esas alınarak elde edilen verilere, benzer çalışmalarda, yönetimin yaptığı yeterliliği artırma/muhafaza uygulamalarına ait neticelerin de dahil edilmesiyle elde edilen bilgilerin doğruluk katsayısının yükseltileceği değerlendirilmektedir.

Mevcut yapı içerisinde kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilecek personelin atandığı kadro görevi gereklerinin sadece seçim aşamasında önem kazandığı, ilerleyen dönemlerde ciddi tedbirlerin alınmadığı düşünüldüğünde yapılacak benzer çalışmaların;

- a. Asgari seviyede taşınması gereken yeterliliklerin hangi meslek grupları ve hizmet sınıflarında zamanla azalacağı veya yok olacağının tespit edilmesinde,
- b. İlgili meslek grupları ve hizmet sınıflarında istihdamın süreklilikten çıkarılıp esnek personel rejim uygulamalarının gerçekleştirilmesinde,
- c. Çalışanların değişen fiziki yeterlilikleri doğrultusunda kurum performansına pozitif etki sağlayacağı bir pozisyonda istihdam edilmesinde yol gösterici olabileceği değerlendirilmektedir.

Ancak bu maksat için yapılacak çalışmaların; kamu kurumlarındaki personelin görev tanım kriterlerini karşılayacak, bireysel yeterliliklerini dönemsel olarak ve etkin bir şekilde tespit edecek yapısal düzenlemelerin ve hukuki yaptırımların hayata geçirilmesine bağlı olduğu değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aba, G. (2009). iş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisi: sağlık sektöründe bir uygulama, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ada, B. (2008). Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akardere, S.S. (2005). İşverenlerin Engelli Çalışanlara Yönelik Tutumları, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akbal, B. (2010). Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel Ve Kamu Bankaları Karşılaştırması, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçakanat, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar; *Karadeniz Araştırma Dergisi*, 32, 171-202.
- Aksu, İ.F. (2012). Yönetim Anlayışında Meydana Gelen Değişikliklerin Çalışma Hayatını Düzenleyen Normlara Yansıması: Esneklik Yaklaşımı. *Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Merkezi*, Rapor No:1.
- Alkan, T. (2007). Esnek Çalışma Biçimleri ve “Çağrı Merkezi” Örneği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Alptekin, E. (2011). Performans Değerlendirme Sistemleri ve Kara Kuvvetlerinde Bir Araştırma, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altan, Y. (2005). Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi, yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Araştırma Raporu, (2008). Mülkiye Müfettişleri, Vali ve Kaymakamların Performans Kriterlerinin Belirlenmesi, İçişleri Bakanlığı, Mülkiye Müfettişliği, Ankara.
- Arpacı, İ. (2008). Performans Yönetimi ve Türk Emniyet Teşkilatı Üzerine Bir Değerlendirme, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Artık, S. (2009). Yönetimsel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Arslan, A. (2002). Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim, *Maliye Dergisi*, 141, 1-14, (<http://dergiler.sgb.gov.tr>).
- Arslan, T. (2010). Farklı Yerleşim Bölgelerinde Yaşayan Sağlıklı Yaşlılarda Fiziksel Fonksiyonun Değerlendirilmesi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Nöroloji Anabilim Dalı, İzmir.
- Aslan, A. (2006). Kamu Kuruluşlarında Sözleşmeli Personel Uygulaması ve İşçi Statüsü İle Karşılaştırılması, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Özel Hukuk Anabilim Dalı, Ankara.
- Aslan, O.E. (2012); *Devlet Bürokrasisi ve Kamu Personel Rejimi*. Gözden Geçirilmiş 2. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.
- Aşut, G.Y. (2008). 4857 Sayılı İş Kanunu'nda Yeterlilik Bazlı Performans Değerlendirme, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.

- Atakan, N., Coşkun, A., Sonuvar, S.M. (1997). *Performans Denetimi Pakistan Sayıştayı Uygulaması*. Ankara: T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- Ateş, H. ve Köseoğlu, Ö. (2011); *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Avşar, H. (2010). Yetişkinlerde Sosyoekonomik Durum, Ekonomik Çevre ve Şişmanlık Arasındaki İlişki, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Beslenme ve Diyetetik Anabilim Dalı, Ankara.
- Ay, Z. (2007). Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Aydın, D. (2008). Öğretmenlerin, Yöneticiler Tarafından Hizmetiçi Eğitim Programıyla Desteklenmesi Sonucunda Kazandıkları Bilgi ve Becerileri Eğitime Yansıtma Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul-Beykoz İlçesi Örneği), yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aydın, N. (2012). Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: 'Siyasetin Bürokrasi İronisi'. *Sayıştay Dergisi*, 85, 51-67
- Aydın, M. (2008). Kamu Performans Yönetimi ve Polis Teşkilatı Üzerine Bir Çalışma, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aydoğdu, F. (2005). Mevcut Maaş Sistemi ve Sonrası Personel Giderlerinin Bütçe İle İlişkisi. Araştırma Raporu, Ankara: Devlet Bütçe Uzmanlığı.
- Aykaç, B. (1990). Personel Yönetiminde Yeterlilik İlkesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 23/4, 91-109.
- Aysu, S. (2013). Belediyelerde Motivasyon ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Aytekin, E. (2005). Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Türkiye'de Uygulamaları, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Haziran.

- Ayvaz, E. (2011). Yaşlılarda Fiziksel Aktivite ve Performansı Değerlendiren Ölçümlerin Karşılaştırılması, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı, Ankara.
- Ayyıldız, C. (2012). Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Bağlamında Yayıncılık Endüstrisinde İş Modeli İnovasyonu, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 58-72.
- Balcı, A. ve Kırılmaz H. (2005). *Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği: Sağlık Bakanlığı'nda Döner Sermaye Gelirlerinden Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Balcı, A., Nohutçu, A., Öztürk, N.K., Coşkun, B. (2013). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Türkiye ve Dünya Yansımaları*. 3.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Balcı, F.A., ve Yelken, T.Y. (2010). İlköğretim Öğretmenlerinin “Değer” Kavramına Yükledikleri Anlamlar, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 39, 81-90.
- Ballı, E. (2012). Bilişsel Yetenek, Kişilik ve Cinsiyet Özelliklerinin Liderin Ortaya Çıkışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bilgin, K.U. (2013). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar (Ünite 5)*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2997.
- Boduroğlu, N. (2013). Mali Müşavirler Odasında Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı / İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Bulut, Z.A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 79, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/>

- Bursa, D. (2010). Fiziksel Engelli Bireylerde Depresyon ve Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Düzeyi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Hemşirelik Anabilim Dalı, Konya.
- Canata, F. (2012). Ulusal Bilgi Politikaları ve Bilgi Merkezleri, yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Canman, A.D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'nin Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Celep, H. (2010); Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü, Mesleki Yeterlilik Tezi, T.C. Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Churin, A. (2006). Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Coşkun, A. (2005). İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi, yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Muhasebe Bilim Dalı, İstanbul.
- Çakmak, N. ve Ocaklı, E. (2006). Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden?, Ünak-Veri Tabanları, Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Bildirisi, (<http://kaynak.unak.org.tr>).
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çamlı, L.G. (2010). Esnek Çalışma Saatleri ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Niğde.

- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 13, Sayı 1*, 11-20.
- Çelik, S. (2007). Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller, Uzmanlık Tezi, Çalışma ve sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Çeliker, H. (2010). Hizmet Sektöründe Hizmetiçi Eğitim ile İşgören Doyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Edirne Belediyesi Örneği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Çevik, H.H., Göksu, T., Bilgiç, V.K., Karakaya, M., Seyhan, K., Gül, S.K. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çıtak, E. (2004). Vardiya Usulü Çalışmanın İşçilerin İş Tatminleri Üzerindeki Etkileri ve Kütahya'daki İki İşletmede Karşılaştırmalı Bir Araştırma, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Demir F. ve Gerşil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (16) /2*, 68-89.
- Demirel, S.S. (2007). Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi ve Tavşanlı Atatürk Anadolu Lisesinde Yapılan Bir Uygulama, yayımlanmamış Yüksel Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya.
- Demirkol, S. ve Akbulut, E. (2013). Türkiye'de Kamu Personelinin Verimliliğinin Artırılmasında Hukuki Araçlar ve Yargı Kararları, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt XVII, Sayı 1-2*, 1327-1366.
- Demirtaş, Ö., Özdevecioğlu, M., Bayram, A. (2014). İşyerlerinde Dinlenme Zamanı Davranışlarının (Leisure Behaviors) Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi; *Research Journal of Business & Management-RJBM(2014),Vol.1(4)*, 204-213.

- Dilmaç, B. (2007). Bir Grup Fen Lisesi Öğrencisine Verilen İnsani Değerler Eğitiminin İnsani Değerler Ölçeğiyle Sınanması, yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Psikolojik Danışma ve Rehberlik Anabilim Dalı, Konya.
- Dilsiz, A. (2010). Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü / İşletme Anabilim Dalı / İşletme Bilim Dalı, Kırıkkale.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3*, 145-166.
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2005). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 9*, 165-190.
- Dönmez, G. (2010). Yaşlılarda Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı, Bolu.
- Dpb, (2014). Devlet Personel Başkanlığı resmi sitesi, <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>, 20 Şubat 2014.
- Dpb. (2015).; Devlet Personel Başkanlığı resmi sitesi, (<http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>), 20 Mayıs 2015.
- Durgun, A.G. (2012). Bursa İlinde Obezite Sıklığı ve İlişkili Faktörler, Uzmanlık Tezi, Uludağ Üniversitesi, Tıp Fakültesi, İç Hastalıkları Anabilim DALI, Bursa.
- Dündar, F.M. (2013). 360° Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Efil, S. (2005). Sağlık Çalışanlarında Obezite Sıklığı ve Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / İç Hastalıkları Hemşireliği Anabilim Dalı, Afyon.

- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, No 1, 95-101.
- Erdem, B. (2007). İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma: Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma, yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Erdil, F. ve Bayraktar, N. (2010). Yaşlı Bireylerde Kas-İskelet Sorunlarına Yönelik Hemşirelik Yaklaşımları, Derleme Yazısı. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, 106-113.
- Erdoğan, A. (2006). Çokuluslu Şirketlerde Bilgi Yönetimi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi / Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü / Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Erigüç, G., Akyürek, Ç.E., Uğurluoğlu, Ö. (2008). Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde İdari Birim Yöneticilerinin Yönetimsel Başarı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, 77-102.
- Eyrenci, Ö. (2007). 4857 Sayılı İş Kanununda Telafi Çalışmaları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* Cilt: 9, Özel Sayı, 31-42.
- Ezer, A. (2008). Esnek Çalışmanın İstihdam Yaratma Üzerindeki Etkisi: Halıcılık Sektörü Örneği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü / İşletme Anabilim Dalı / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Ferecov, R. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Göçebe, H. (2010). MEB Merkezi Hizmetiçi Eğitim Kurslarının Etkinliği ve Yönetim Becerilerine Katkıları (Sağlık Meslek Lisesi Yöneticileri Kapsamında Bir Araştırma), yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gökarp, S.A. (2013). Performans Yönetimi ve Başarıya Etkisi: Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Kamu Yönetimi Anabilim Dalı / Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Ankara.

GÖKÜŞ, M., Bayrakçı, E., Taşpınar, Y. (2014). Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı.

Gönen, S.; İnsülin Direnci, (<http://www.florence.com.tr/saglik-rehberi/insulin-direnci.html>).

Gözübüyük, A.Ş. (1998). *Yönetim Hukuku*. Gözden Geçirilmiş 11. Baskı. Ankara: Turhan Kitabevi.

Güler, B.A. (2013). *Kamu Personeli Sistem ve Yönetim*. 2.Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.

Günay, C.İ. (2004). Çalışma Sürelerinde Esneklik, *Kamu-İş Dergisi*, C: 7, S: 3, 1-17.

Güneş, İ. (2006). Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Bursa.

Güngör, M. (2010). Kamu Hizmetleri Anlayışındaki Dönüşümlerin Türkiye’de Kamu Personeli Sayısına ve Bileşimine Etkisi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü / Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı / Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Ankara.

Güreler, Ş. (2011). Kamuda Etkinlik, Verimlilik ve E-Devlet, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Maliye Anabilim Dalı / Maliye Bilim Dalı, İzmir.

Gürkanlar, E. (2010) Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Roller ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri-Akdeniz Üniversitesinde Bir Araştırma, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Antalya.

Helvacı, M.A. (2002) Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Yıl 2002, Cilt 35, Sayı 1-2, 155-169.

Horoz, D. (2008) kayseri il merkezinde Görev Yapan Öğretmenlerde Şişmanlık Prevalansı.Erciyes Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Tıpta Uzmanlık Tezi, Kayseri.

- Işık, M. (2012) İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Izgar, G. (2013) İlköğretim Okulu 8. Sınıf Öğrencilerine Uygulanan Değerler Eğitimi Programının Demokratik Tutum ve Davranışlarına Etkisi, yayımlanmamış Doktora tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Konya.
- İnal, G. ve Ömeroğlu, E. (2011) Bilişsel Yetenekler Testi Form 6'nın 61–72 Aylar Arasında Olan Çocuklar İçin Geçerlik Güvenirlik Çalışması, *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 4 (2), 198-207.
- İncirkuş, K. (2010) Kronik Hastalık Bakımını Değerlendirme Aracı'nın Geçerlik ve Güvenirliği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Halk Sağlığı Hemşireliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- İzmen K. (2009). KKTC Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Lefkoşa.
- Karakuş, O. (2004). Performans Değerlendirme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Performans Değerlendirme, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı / Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, İstanbul.
- Karlıdağ, Ö. (2011). Çalışma Yaşamında Esneklik-Uygulamalı Bir Çalışma, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı / İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Keklik, İ.; Bilişsel Gelişim Sunusu, *Eğitim Psikolojisi Dersi*. (<http://gelisimveogrenme.wordpress.com>).
- Kesken, J. ve Egit, T. (2004). Kobi'ler Bilgi Çağına Hazır mı? Türk Kobileri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, cilt 5, sayı 2, 88-110.
- Keskin, B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

- Koç, Ö. (2011). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Ankara.
- Koçak, E. (2011). Farklı Demografik ve Ekonomik Özelliklere Sahip Tüketicilerin Satış Noktası Reklam ve Promosyon Uygulamalarına İlişkin Tutum ve Davranışları, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Kurt, C.F. (2006). Ücretlerin Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sistemi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kurtoğlu, E. (2010). Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Çorum.
- Kürşat, M. (2013). İşçinin Yetersizliği Nedeniyle İş Akdinin Feshi, *İndigo Dergisi*, 98, (<http://indigodergisi.com/category/sayilar/sayi-98/>).
- Megep, (2007). *Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Psikomotor Gelişim*. Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Ankara.
- Memiş, E. (2004). Üniversite Öğrencilerinde Şişmanlık (Obezite) Durumu ve Diyet Ürünleri Kullanmaları Üzerinde Bir Araştırma, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı / Aile Ekonomisi ve Beslenme Eğitimi Bilim Dalı, Ankara.
- Mutlu, A. (2012). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil Ve Pasaport Şubesinde Bir Araştırma, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Noyan, M.A. (2007). “Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi”, yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.

- Odabaş, H. (2005). *Bilgi Yönetimi Sistemi*, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri. Ed.: Coskun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Oğuz, M.T. (2007). Yaşlılarda Görülen Biyolojik ve Sosyal Değişimler, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Antropoloji Anabilim Dalı / Fizik Antropoloji Bilim Dalı, Ankara.
- Öğrendik, G. (2007). İş Güvencesi (Feshin Geçerli Nedenlere Dayandırılması) Hakkında Yargı Kararları Işığında Hatırlatıcı ve Uyarıcı Bilgiler. (<http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/guray/019/>).
- Örnek, A. (1994). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Meram Yayıncılık.
- Örücü, E., Köseoğlu, M.A. (2003). Kamu Çalışanlarının Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri ve Muğla TEDAŞ Müessese Müdürlüğü Örneği, *Mevzuat Dergisi*, 64, (<http://www.mevzuatdergisi.com/2003/01.htm>).
- Özdevecioglu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:11, 16, 53-83.
- Özer, H. (1997). *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*, Ankara: T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- Özer, M.A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-29.
- Özkaya, S. (2013). Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Özler, D.E., (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2900.
- Özpala, N. (2007). Kariyer Değerlendirme Sonuçlarının Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanımı ve Bir Uygulama Örneği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İktisat Bölümü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İzmir.

Öztürkoğlu, Y. (2006). Modern Çalışma Saatleri: Esnek Vardiya Planlaması ve Bir Matematiksel Model Önerisi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

Parmaksız, R.Ş. (2010). Türkiye’de ve Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde Öğretmenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitim Programları ve Uygulamaları, yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Programları Anabilim Dalı / Eğitimde Program Geliştirme Bilim Dalı, Ankara.

Polat, S. (2011). *Yetenek Yönetimi*. Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Mayıs/Haziran 2011.

Sabancı, E. (2013). Hizmet Sektöründe Motivasyon Performans Yönetimi İlişkisi; Sosyal Güvenlik Kurumlarında Bir Uygulama, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gediz Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Sancaktar, O. (2011). *Memur Hukuku*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1222.

Sayan, İ.Ö. ve Albayrak, S.O. (2011). İstisnailikten Genelliğe, Geçicilikten Sürekliliğe: 4/B Sözleşmeli Personel İstihdamı. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 44, Sayı 3, 141-172.

Sert, Ü. (2013). Esnek Çalışmanın Kadınların Çalışma Hayatındaki İstihdamına Etkisi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Sözen, F. (2014). Yaşlılarda Yaşam Kalitesi ve Yaşlılık Algısı: Başkent Üniversitesi Ankara Hastanesi, Örneği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.

Şafak, İ. (2014). Örgütlerde Esnek Çalışma Biçimlerine İlişkinin Algının Çalışanların Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Kamu Yönetimi Anabilim Dalı / Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.

Şahin, M. (2011). Zihinsel Engelli Çocuklarda Sekiz Haftalık Kayak Eğitiminin, Fiziksel Uygunluk Düzeyleri Üzerine Etkisi, yayımlanmamış Yüksek Lisans

Tezi, İstanbul Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Hareket ve Antrenman Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Şanlı, E. (2008). Öğretmenlerde Fiziksel Aktivite Düzeyi - Yaş, Cinsiyet ve Beden Kitle İndeksi İlişkisi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Beden Eğitimi ve Spor Bölümü / Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Ankara.

Şekercioğlu, L.S. (2010). Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyeleri Örneği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Muğla.

Şenol, F. (2010). Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü / İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Afyonkarahisar.

Şimşek, E. (2012). Esnek Çalışmanın Bir Türü Olarak Uzaktan Çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesi'nde Konuyla İlgili Bir Araştırma, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Tanlı, S. (2008). Hastalık Yönetimi Programlarının Yararları ve Sağlık Sistemi İçinde Kullanılabilirliği, yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı, İstanbul.

Taşan, E. (2013). Kamu Kurumlarında Hizmetiçi Eğitimlerin Yeterlilik Düzeyi ile Hizmet Kalitesine Etkisi Üzerine Araştırma Bedaş Örneği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Tavas, B. (2011). Emniyet Teşkilatında Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Ankara Kriminal Polis Laboratuvarı Üzerine Bir Araştırma, yayımlanmamış Doktora Tezi, Polis Akademisi Başkanlığı / Güvenlik Bilimleri Enstitüsü / Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Tdk; Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts).

- Timur, Ş., Ege, E., Bakış, E. (2006). Engelli Kadınların Üreme Sağlığı Sorunları ve Etkileyen Faktörler. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi* 2006, 10 (1),51-58.
- Topcuk, Y. (2006). Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.
- Topsaç, M. (2013). Üniversitede Okuyan Engelli Öğrencilerin Fiziksel Aktivite Düzeylerinin İncelenmesi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kütahya.
- Torun, M.T. (2013). Örgütlerde İşgören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Samsun.
- Tuna, H. (2010). Yashılarda Yaş ve Fiziksel Aktivite Düzeyinin Fonksiyonel Uygunluğa Etkisi, yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı, İzmir.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Tural, M. (2007). Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Adana.
- Ulucan, D. (2007). Yargıtay'ın Kayan İş Süreleri ve Fazla Çalışma ile İlgili Yaklaşımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, 177-188.
- Ulusoy, A.E. (2009). Belediyelerde Sözleşmeli Personel Uygulaması ve Sorunları, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü / Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Sakarya.
- Uygun, F. (2012). Memur Disiplin Suç ve Cezaları, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Uysal, E.A. (2011). Öğretmenlerin Performanslarının Değerlendirilmesi: Bir Araştırma ve Model Önerisi, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta.

Uysal, Ş. (2014). Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi, yayımlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Manisa.

Uzoğlu, C. (2011). Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı / Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü / Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara.

Ünal, H. (2014). Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon (Denizli İl Merkezinde Bir Kamuya Bağlı Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı / Hastane ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı, İstanbul.

Ünal, Ö.F. (2010). Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi, yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Üzmez İ.T. (2012). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri. (<http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr/2012/06/geleneksel-performans-degerlendirme.html>).

Vikipedi; Kardiyovasküler Hastalıklar, (<http://tr.wikipedia.org/wiki/>).

World Health Organization (WHO). Obesity and Overweight Fact Sheet No:311,Geneva, WHO.
<http://who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/print.html>.

Yalçın, B. (2011). Kamu Sektöründe Sözleşmeli Personel İstihdamı: Akdeniz Üniversitesi Örneği, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.

Yargıtay, 9. H.D. (2005). 07.04.2005 tarih ve E.2005/8875, K. 2005/12438 sayılı kararı.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yazılıtaş, A. (2011). Türk Polis Teşkilatında Performans Değerlendirme: Polis Merkezlerinde Çalışan Personele Yönelik Bir Model Oluşturma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

Yerli, E. (2006). Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Konya.

Yerlikaya, O. (2009). Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Uygulamaları ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü / Kamu Yönetimi Anabilim Dalı / Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Sivas.

Yıldırım, R. (2008). Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirmesi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü / Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı / Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Kocaeli.

Yıldırım, Y. (2002). Bolu İl Merkezindeki Erişkinlerde Kronik Hastalık Prevalansı ve Kronik Hastalıkla Yaşama Durumlarının Belirlenmesi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Hemşirelik Bilim Dalı, Bolu.

Yılmaz, M.K. (2011). Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İzmir.

Yılmazgil, S.M. (2012). Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Konya.

190 sayılı KHK; “Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”, 13.12.1983.

1982 tarihli Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 7.11.1982.

2002/3975 sayılı BKK (2002). Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik, 3/5/2002.

- 217 SKHK (1984). Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”, 8/6/1984.
- 318 SKHK (1988). “Memurlar ve Diğer Kamu Görevlileri ile İlgili Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname”, 28/03/1988.
- 399 Sayılı KHK (1990). “Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname”, 22/1/1990.
- 2333 Sayılı Kanun (1980). “Sürekli Kamu Görevlerinde Kadro Karşılık Gösterilmek Suretiyle Emekli Aylığı Kesilmeksizin Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İmkân Sağlayan Kanun”, 5/11/1980.
- 4857 Sayılı Kanun (2003). İş Kanunu, 10/06/2003.
- 4924 Sayılı Kanun (2003). “Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”, 24/7/2003.
- 506 Sayılı “Sosyal Sigortalar Kanunu” (1964). Yayımladığı R. Gazete: Tarih: 29, 30, 31/07/1964-01/08/1964, Sayısı: 11766-11779.
- 5544 Sayılı MYK Kanunu (2006). “Merkezi Yeterlilik Kurumu Kanunu”, Yayımlandığı R.Gazete: Tarih: 7/10/2006, Sayı: 26312.
- 5620 Sayılı Kanun (2007). “Kamuda Geçici İş Pozisyonlarında Çalışanların Sürekli İşçi Kadrolarına veya Sözleşmeli Personel Statüsüne Geçirilmeleri, Geçici İşçi Çalıştırılması ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”, Resmi Gazete Tarihi:21/4/2007, Sayı: 26500.
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (1965). Yay. Resmi Gazete Sayısı: 12056 Tarihi:23.07.1965.
- 84/8029 sayılı BKK (1984). “Kadro İhdası, Serbest Bırakma ve Kadro Değişikliği ile Kadroların Kullanım Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”, 25/4/1984.

EKLER

Ek-A :	Anket Formu	120
---------------	-------------------	-----

EK-A Anket Formu

BİRİNCİ BÖLÜM						
1. Yaşınız ? 2. Boyunuz? 3. Kilonuz?						
4.Cinsiyetiniz? Erkek ☐ Bayan ☐ 5.İşyerinde Çalıştığınız Süre						
6. Süreklilik arz eden rahatsızlıklarınız/hastalıklarınız? (Diyabet, Kalp, Tansiyon, Göz, İşitme, Eklem, Kas, Sinir Sistemi, Solunum, Bel, Boyun vb.) Var ☐ Yok ☐						
7. Varsa rahatsızlık veya hastalığınızı aşağıdaki boşluğa yazınız (Birden fazla rahatsızlık veya hastalığınız varsa onları da yazınız.)						
İKİNCİ BÖLÜM						
S.NU.	AŞAĞIDAKİ İFADELERE NE DERECE KATILIYORSUNUZ	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.					
2	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.					
3	İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.					
4	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.					
5	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.					
6	Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.					
7	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim.					
8	Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim.					
9	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Necip TANER
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara 11.02.1981
Medeni Hali : Evli
Adres : Yunus Emre Mahallesi Yahya Kemal Caddesi No:47-A/7
Yenimahalle/Ankara
E-Posta Adresi : tanernecip06@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 0532 633 75 66

EĞİTİM

Lise : Astsubay Hazırlama Okulu-Çankırı (1997)
Lisans : Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi (2003)
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi (2015)

MESLEKİ DENEYİM

1998-2000 Şırnak, Kara Kuvvetleri bünyesinde Tim Komutanlığı
2000-2009 Edirne, Kara Kuvvetleri bünyesinde Kısım ve Takım Komutanı
2009-2012 Ağrı, Kara Kuvvetleri bünyesinde İdari Faaliyetler
2012- Ankara, Kara Kuvvetleri bünyesinde Personel Faaliyetleri

YABANCI DİL

İngilizce