

**T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA
PERFORMANS DEĞERLENDİRME:
POLİS MERKEZLERİNDE ÇALIŞAN PERSONELE YÖNELİK
BİR MODEL OLUŞTURMA**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Ahmet YAZILITAŞ

2011 - NİĞDE

**T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA
PERFORMANS DEĞERLENDİRME:
POLİS MERKEZLERİNDE ÇALIŞAN PERSONELE YÖNELİK
BİR MODEL OLUŞTURMA**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Ahmet YAZILITAŞ

Danışman

Doç. Dr. Murat TÜRK

2011 – NİĞDE

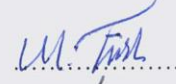
ONAY SAYFASI

Doç. Dr. MURAT TÜRK danışmanlığında AHMET YAZILITAŞ tarafından hazırlanan “**Türk Polis Teşkilatında Performans Değerlendirmesi; Polis Merkezlerinde Çalışan Personellere Yönelik Bir Değerlendirme Modeli Oluşturma**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞLETME Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

21.06.2011

JÜRİ :

Danışman : Doç. Dr. Murat TÜRK



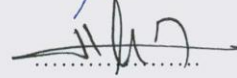
Üye : Prof. Dr. Azmi YALÇIN



Üye : Prof. Dr. Selen DOĞAN



Üye : Doç. Dr. Yekta DURNA



Üye : Doç. Dr. Nafiz TOK



ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu’nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.../.../ 20...

Prof. Dr. Selen DOĞAN
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Performans değerlendirme, çalışma yaşamında, hem kurum için hem de personel için büyük öneme sahiptir. Her kurum, gerek kamu kurumu gerekse özel kurum olsun, rekabet edebilir nitelikte kaliteli hizmet ve ürün üretmeyi amaçlar. Bu niteliklere sahip hizmet ve ürün üretmek için öncelikle nitelikli çalışana sahip olmak gerekmektedir. Personele doğru, objektif ve adil bir performans değerlendirme sistemi uygulandığında nitelikli personel tespit edilmiş olacaktır. Aynı zamanda kurumun eğitim ihtiyaçları, istihdam politikası da geliştirilmiş olacaktır.

Yapılan bu tez çalışması ile Türk Polis Teşkilatında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi incelenmiştir. Ayrıca, Türk Polis Teşkilatında önemli bir birim olan polis merkezlerinde çalışan personele yönelik yeni bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmanın yeni çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın her aşamasında bana rehberlik eden, çalışma azim ve kararlılığını kazandıran danışman hocam Doç. Dr. Sayın Murat TÜRK'e ne kadar teşekkür etsem azdır. Bu aşamaya gelmemde emeği geçen değerli hocalarım Prof. Dr. Selen DOĞAN, Doç. Dr. Ufuk DURNA ve Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN'a teşekkür ederim. Çalışmalarımnda manevi desteklerini her zaman hissettiğim annem ve babama, kendilerine ayırmam gereken zamandan fedakârlıkta bulunan sevgili eşim Nuriye hanıma ve çok tatlı kızlarım Gülvera ve Hümeyra'ya, tezin yazım aşamasında katkı sağlayan meslektaşım Nurhal ŞAHBAZ'a, anket verilerinin bilgisayara aktarılmasında katkı sağlayan yeğenim Harun YILMAZ'a, anket analizinde yardımını esirgemeyen emniyet amiri Dr. Hüseyin AKDOĞAN'a ve iş analiz anketlerini uygulama aşamasında destek olan polis merkez amirleri, Bekir KOÇ ve Ersin DUDUNALI'ya ve oluşturulan yeni performans değerlendirme formunu yazılım programına dönüştüren meslektaşım Sami TERZİ'ye teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

DOKTORA TEZİ
TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA
PERFORMANS DEĞERLENDİRME:
POLİS MERKEZLERİNDE ÇALIŞAN PERSONELE YÖNELİK
BİR MODEL OLUŞTURMA

AHMET YAZILITAŞ

Danışman: Doç. Dr. Murat TÜRK

2011-165 Sayfa

Bu çalışma Türk Polis Teşkilatında önemli bir yere sahip olan polis merkezlerinde çalışan personele yönelik objektif kriterlere sahip, adil, şeffaf, işe yönelik ve uygulanabilir yeni bir performans değerlendirme modeli oluşturmak amacıyla yapılmıştır.

Kurumların başarısı, büyük oranda, kurum personelinin başarısı ile orantılıdır. Geleneksel değerlendirme modellerinin aksine modern değerlendirme yöntemleri personelin gelişimine imkân sağlayan, işe yönelik ve objektif kriterlere sahip, şeffaflığa dayalı, çalışan ile çalışmayanı ayırt eden özelliklere sahiptir.

Yapılan bu çalışma sonucunda uygulanmakta olan değerlendirme sisteminin birçok yönden eksik olduğu ve personel tarafından ihtiyaçlara cevap vermediği tespit edilmiştir. Bu çerçevede yapılan uygulama ve teorik çalışmalar sonucunda polis merkezlerinde çalışan personel için modern değerlendirme sistemlerine uygun objektif kriterlere sahip, işe yönelik, adil ve uygulanabilir bir değerlendirme modeli oluşturulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme, Polis.

ABSTRACT

Ph.D. THESIS

THE PERFORMANCE EVALUATION OF TURKISH NATIONAL POLICE: MAKING A MODEL FOR THE POLICE STATIONS PERSONNEL

AHMET YAZILITAŞ

Supervisor: Doç. Dr. Murat TÜRK

2011-165 Pages

This study has been conducted to create a new, fair, transparent, work oriented and implementable performance evaluation model, which has also objective criteria, toward police personnel working in the police stations in Turkish National Police.

The success of the organizations is mainly in proportionate with the success of their personnel. Modern evaluation systems has some key features as oppose to traditional systems such as leading to personnel improvement, having objective and work oriented criteria, relying on transparency, and distinguishing hardworking, and lazy personnel.

The findings of this study revealed that the current evaluation system has lots of deficits and is not answering the needs of personnel and organization. Based on this framework, a fair, work oriented and implementable new evaluation system, which has objective criteria, has been designed toward police personnel working in police stations in the lights of the findings of theoretical and practical studies.

Key Words: Performance, Performance Evaluation, Police

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Performans Değerlendirme Süreci.....	16
Tablo 1.2: Kritik Olay Yöntemi.....	30
Tablo 1.3: Kontrol Listesi.....	31
Tablo 1.4: Kontrol Listesi.....	32
Tablo 1.5: Davranışsal Değerleme Ölçeği.....	33
Tablo 1.6: Grafik Değerlendirme.....	34
Tablo 1.7: Derecelendirme Ölçekli Değerlendirme.....	35
Tablo 1.8: Satış Elamanı AGY Değerlendirme Raporu.....	38
Tablo 2.1: Polis Merkez Amiri İş Tanımı Formu.....	57
Tablo 2.2: Adli Büro Amiri İş Tanımı Formu.....	58
Tablo 2.3: Adli Büro Memuru İş Tanımı Formu.....	59
Tablo 2.4: Kimlik Bildirme Büro Amiri İş Tanımı Formu.....	60
Tablo 2.5: Kimlik Bildirme Büro Memuru İş Tanımı Formu.....	61
Tablo 2.6: Grup Amiri İş Tanım Formu.....	62
Tablo 2.7: Grup Memuru İş Tanım Formu.....	63
Tablo 2.8: İdari Büro Amiri İş Tanım Formu.....	64
Tablo 2.9: İdari Büro Memuru İş Tanım Formu.....	65
Tablo 2.10: Ekip Şoförü İş Tanım Formu.....	66
Tablo 2.11: Müracaat Memuru İş Tanım Formu.....	67
Tablo 2.12: Çevre Koruma Nöbetçisi İş Tanım Formu.....	67
Tablo 2.13: Nezarethane Memuru İş Tanım Formu.....	68
Tablo 2.14: Adli Mukayyit İş Tanım Formu.....	69
Tablo 4.1: Araştırmanın Evren ve Örneklemi	89
Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Bilgisi.....	92
Tablo 4.3: Rütbe Esasına Göre Mevcut Sistemin Algılanması.....	93
Tablo 4.4: Tecrübe Esasına Göre Mevcut sistemin Algılanması.....	101
Tablo 4.5: Rütbe Esasına Göre Modern Değerlendirme Sistem Kriterlerine İlişkin Görüşleri.....	104

Tablo4.6: Tecrübe Esasına Göre Modern Değerlendirme Sistem Kriterlerine İlişkin Görüşler.....	108
Tablo 4.7: Sınıflama ve Açık Uçlu İfadelere ilişkin Görüşler.....	111
Tablo 4.8: Performans Değerlendirme Amirleri Çizelgesi.....	115

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
Çev.	: Çeviren
DMK	: Devlet Memurlar Kanunu
DMYS	: Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği
Ed.	: Editör
EGM	: Emniyet Genel Müdürlüğü
ETK	: Emniyet Teşkilat Kanunu
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
ÖPYR	: Örgütsel Performans Yönetim Rehberi
PM	: Polis Merkezi
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
Vb.	: Ve benzeri/Ve Benzerleri
Vd.	: Ve Diğerleri

EKLER

Ek-1: Polis Merkezi: Görev Tanımları ve İş Akışları.....	138
Ek-2: Polis Merkezlerinde İş Analizi Anket Formu.....	144
Ek-3: Sicil Amirleri.....	150
Ek-4: Devlet Memurları Sicil Formu.....	158
Ek-5: Anket Formu.....	161

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vii
EKLER	viii
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE YÖNTEMLER

1. 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1.1. Performans	3
1.1.2. Performans Değerlendirme	4
1.1.3. Performans Yönetimi	7
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TARİHÇESİ	8
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI	10
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	13
1.4.1. Tanımlama	19
1.4.2. Ölçme	20
1.4.3. Yönetim	20
1.5. ETKİLİ BİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	21
1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN YARARLARI	23
1.6.1. Kurum Açısından Yararları	25
1.6.2. Yöneticiler Açısından Yararları	25
1.6.3. Çalışanlar Açısından Yararları	26
1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN OLUMSUZLUKLARI	26
1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	26
1.8.1. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler	27
1.8.1.1. Sıralama Yöntemi	27
1.8.1.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi	28
1.8.2. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler	29
1.8.2.1. Kritik Olay Yöntemi	29
1.8.2.2. Kontrol Listesi Yöntemi	30

1.8.2.3. Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi	32
1.8.2.4. Grafik Değerlendirme Yöntemi.....	34
1.8.2.5. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi	35
1.8.3. Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler	36
1.8.3.1. Çalışma Standartları Yöntemi	36
1.8.3.2. Doğrudan Endeks Yöntemi	36
1.8.3.3. Metin Değerlendirmesi Yöntemi.....	37
1.8.4. Çalışan Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler	37
1.8.4.1. Amaçlara Göre Yönetim(AGY) Değerlendirmesi.....	38
1.8.4.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	39
1.8.4.3. Psikolojik Değerlendirme Yöntemi.....	40
1.8.5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi	40
1.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE HATALAR.....	41
1.9.1. Hale (Halo) Etkisi	42
1.9.2. Merkezi Eğilim	42
1.9.3. Aşırı Hoşgörü.....	43
1.9.4. Katılık	43
1.9.5. Yakın Zaman Etkisi	44
1.9.6. Kontrast Hataları.....	44
1.9.7. Kişisel Önyargı	45
1.9.8. Tek Yönlü Ölçüm Hatası	45
1.9.9. Farklı Kültürler	45
1.9.10. Pozisyondan Etkilenme.....	46
1.9.11. İşler Arasındaki Bağlılığın Dikkate Alınmaması.....	46

BÖLÜM 2

İŞ ANALİZİ VE POLİS MERKEZLERİNDE UYGULAMA

2.1. İŞ ANALİZİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	47
2.2. İŞ ANALİZİNİN YARARLARI VE KULLANIM AMAÇLARI.....	48
2.3. İŞ ANALİZ SÜRECİ	49
2.4. İŞ ANALİZİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER.....	52
2.4.1. Gözlem Yöntemi.....	52
2.4.2. Görüşme Yöntemi.....	52
2.4.3. Soru – Form Yöntemi	53
2.5. İŞ ANALİZİ ÇIKTILARI.....	54
2.6. POLİS MERKEZLERİ GÖREV TANIMLARI VE İŞ AKIŞLARI.....	54
2.7. POLİS MERKEZLERİNDE İŞ ANALİZ UYGULAMASI.....	57
2.7.1. Çalışmanın Amacı.....	57

2.7.2. Çalışmanın Kapsamı	57
2.7.3. Çalışmanın Yöntemi	57
2.7.4. Çalışmanın Sonuçları	57

BÖLÜM 3

TÜRK POLİS TEŞKİLATI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

3.1. TÜRK POLİS TEŞKİLATININ TARİHÇESİ	71
3.2. EMNİYET TEŞKİLATI'NIN YAPISI	73
3.3. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA KULLANILMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	75
3.3.1. Sicil Amirleri	78
3.3.2. Sicil Değerlendirme Zamanı	79
3.3.3. Sicil Değerlendirmede Kullanılan Yöntem	80
3.3.4. Sicil Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı	82
3.3.5. Sicil Değerlendirmede Kullanılan Standartlar	83
3.3.5.1. Sicil Raporu Birinci Bölüm: Şahsiyet Değerlendirmesi	83
3.3.5.2. Sicil Raporu İkinci Bölüm: Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi	85

BÖLÜM 4

EMNİYET TEŞKİLATINDA UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA VE YENİ DEĞERLENDİRME MODELİ OLUŞTURMA

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	88
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	89
4.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	89
4.4. VERİLERİN TOPLANMASI	90
4.5. VERİLERİN ANALİZ VE YORUMLANMASI	91
4.6. ELDE EDİLEN BULGULARIN ANALİZİ VE YORUMU	92
4.6.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri	92
4.6.2. Mevcut Sicil Sisteminin Algılanmasına İlişkin Görüş ve Yorumlar	94
4.7. POLİS MERKEZLERİNDE ÇALIŞAN PERSONELE YÖNELİK YENİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELİ	115
4.7.1. Değerlendiriciler	115
4.7.2. Değerlendirme Zamanı	116
4.7.3. Geri Bildirim	116
4.7.4. Değerlendirme Kurulu	117
4.7.5. Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı	117
4.7.5.1. Ödüllendirme	117
4.7.5.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	118

4.7.5.3. Personel İstihdamının Tespiti	118
4.7.5.4. Personelin Cezalandırılması	118
4.7.6. Polis Merkezlerinde Çalışan Personele Yönelik Oluşturulan Yeni Değerlendirme Modeli.....	123
4.7.7. Polis Merkezlerinde Çalışan Personele Yönelik Oluşturulan Yeni Değerlendirme Modelinin Uygulanışı	123
4.7.8. Değerlendirilen Personele Geri Bildirim Yapılması	124
SONUÇ	126
KAYNAKÇA	129
EKLER	136
ÖZGEÇMİŞ	164

GİRİŞ

Devletin vatandaşlarına sunmuş olduğu hizmetlerin etkin ve etkili olması kamu kurumlarının çağın gerektirdiği niteliklere sahip hizmet sunmalarına bağlıdır. Kamu kurumlarının başarısı da bireysel performansla orantılıdır. Bir kamu kurumunun alt yapı olarak çağın gerektirdiği her türlü niteliklere sahip olması, kurumun başarılı olacağı anlamına gelmemektedir. Eğer kurum çalışanları kendilerinden beklenen performansı gösteremiyorlarsa, o kurumun örgütsel olarak başarılı olması da beklenemez.

Performans değerlendirme yönetimi süreç içerisinde gelişme göstermiştir. Geleneksel değerlendirme sistemlerinin yerini modern değerlendirme sistemleri almıştır. Geleneksel değerlendirme sistemlerinin aksine modern değerlendirme sistemleri objektif, şeffaf, daha adil, kabul edilebilir, çalışanın kendisini geliştirmesine önem veren ve geliştirilmeye uygun yapıya sahiptir.

Türk kamu sektöründe performans değerlendirme, sicil raporu doldurulması şeklinde uygulanmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa dayanılarak çıkarılan “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği” hükümlerine göre tek tip bir değerlendirme sistemine göre çalışanların performans değerlendirmeleri yapılmaktadır.

Bu çalışmada, Türk Polis Teşkilatı’nda uygulanmakta olan performans (sicil) değerlendirme sistemini inceleyerek, personelin mevcut sistemi algılaması ve beklentileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda, Türk Polis Teşkilatı içerisinde önemli bir yere sahip olan polis merkezlerinde çalışan personele yönelik yeni bir performans değerlendirme modeli oluşturmak amaçlanmıştır. Yeni model oluşturma çalışmalarında, objektif ve işe yönelik kriterler oluşturmak için polis merkezlerinde iş analiz çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda polis merkezlerinde iş tanımları oluşturulmuştur. Yapılan anket ve görüşmeler sonucunda polis merkezlerinde modern performans değerlendirme sistemlerine uygun bir “Polis

Merkezinde alışan Personel Performans Değerlendirme Formu” oluşturulmuştur. Bu tez çalışması toplam dört ana bölüm ve sonuç bölümünden oluşmaktadır.

Birinci Bölüm’de; performans değerlendirme ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. Performans, performans değerlendirme, performans değerlendirme yöntemi, performans değerlendirmenin tarihçesi, amacı, yararları, süreci ve performans değerlendirme yöntemlerinin neler olduğu konularına yer verilmiştir.

İkinci Bölüm’de; iş analizi ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. İş analiz yöntemlerinin neler olduğu ve kurum için iş analizi yapmanın amaçları anlatılmıştır. İş analizine yönelik uygulama bölümünde ise polis merkezlerinde çalışan personele yönelik iş analiz anket formu uygulanmıştır. Anket ve görüşmeler sonucunda iş tanımı formları oluşturulmuştur.

nc Bölüm’de; Türk Polis Teşkilatında uygulanmakta olan mevcut performans değerlendirme yöntemi ile mevcut mevzuat çerçevesinde uygulanan formun içeriğine yer verilmiştir.

Dördüncü Bölüm’de; ise Türk Polis Teşkilatında uygulanmakta olan performans (sicil) değerlendirme sistemi üzerine bir anket formu geliştirilerek 630 personel üzerinde uygulanmıştır. Anket alışması sonucunda personelin mevcut sistemi algılaması ve oluşturulacak olan modern değerlendirme sistemi üzerine beklentileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Tüm yapılan çalışmalar sonucunda polis merkezlerinde çalışan personelin performansını daha adil, objektif kriterlere dayalı, şeffaf ve uygulanabilir “Polis Merkezinde alışan Personel Performans Değerlendirme Formu” adı altında form geliştirilmeye çalışılmıştır.

Sonuç bölümünde çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılarak elde edilen veriler ışığında bazı önerilere yer verilmiştir.

BÖLÜM 1

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE YÖNTEMLER

Bu bölümde konunun temel kavramlarının neler oldukları anlatılmaya çalışılacaktır. Kavramsal yapı çalışmanın önemli bir unsurudur. Tanımlanmayan bir şey üzerinde çalışma yapılması sağlıklı sonuçlar vermeyecektir.

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde tezin ana çerçevesini oluşturacak temel kavramlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca performans değerlendirmenin tarihçesi, amacı, süreci, performans değerlendirmenin yararları, değerlendirme yöntemlerinin ve hatalarının neler olduğu konularına yer verilmiştir.

1.1.1. Performans

Bazı kavramlar vardır ki; bunlar bulunduğu çağa damgasını vuran gelişmelerle bağlantılıdır. Bu çalışmanın temelini oluşturan “performans” kavramı da geçen yüzyıldaki teknolojik gelişmelerle birlikte sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Bu yüzyıl, bilginin güç olduğu bir yüzyıl olma yolundadır. Performans kavramı bu yüzyılda da birçok alanda farklı anlamlara gelecek şekilde kullanılmaktadır. Örneğin; “bir aracın performansı”, “sporcunun performansı... vb.” şeklinde kullanılmaktadır.

Performans kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır. Performans “işgörenin belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi olarak” tanımlanmıştır (Pakdil, 24.02.2008). Diğer bir tanımlama da “bir görevin başarılanması için önceden belirlenmiş standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşılmasıdır” (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 170) şeklindedir. Performans bir işi yapan bireyin, grubun veya kurumun o işte amaçlanan hedefin ne kadarına ulaşabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatılmasıdır. Performans kavramı geniş bir kavramdır. Bu nedenle yedi boyutu olduğu söylenmektedir. Bunlar (Özer, 1997: 65):

verimlilik, etkenlik, tutumluluk, üretkenlik, kalite, yenilik, karlılık olarak sayılmaktadır.

Performansın kısa bir tanımı da “verimliliğin ölçülmesidir (Filiz, 24.02.2008). Performans daha önceden belirlenmiş amaçlara yönelik olarak yürütülen planlar sonucu oluşmuş nicel ya da nitel değer kazanmış bir kavramdır (Algün ve Eraslan, 2005: 595).

Performans, bir hareketi yerine getirme, bir şeyi başarma, bir planı, sözü, isteği yerine getirme anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle bir işin başarılmasını veya bir işin başarılmasını gösteren davranışa işaret etmektedir (Newmann ve Hanrichs, 1980:2). Türk Dil Kurumu sözlüğünde (Türk Dil Kurumu [TDK]: 2008) “Başarım” olarak tanımlanmaktadır.

Performans farklı bir tanımlamada (Özgen vd., 2005: 227); “Bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek sureti ile elde ettiği sonuçlar” olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımlar incelendiğinde performans; “bir işi önceden belirlenen standartlar ve zaman dilimi içerisinde gerekli eylemlerde bulunarak başarma veya tamamlama” olarak tanımlanabilir.

1.1.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme kavramı Türkçe kaynaklarda “tezkiye, liyakat değerlendirmesi, çalışanın boylamlanması, verimliliğin değerlendirilmesi... vb.” şekilde kullanılmaktadır (Çiftçi, 2007:167). Günümüzde performans değerlendirmesi yerine, sicil verme ve başarı değerlendirilmesi kavramları daha çok kullanılmaktadır. Ancak, gelişen yapı ile birlikte kavramlar da gelişmektedir. Ülkemizde personel yönetim kavramı ve personel büro kavramı yakın zamana kadar kullanılmakta idi. Çağdaş anlayış çerçevesinde bu kavramları da içine alacak şekilde insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları birimi kavramları kullanılmaya başlanmıştır. Bu

gelişmeye paralel olarak yukarıda sayılan kavramların yerine performans değerlendirme kavramları kullanılmaktadır. Bu çalışmada performans değerlendirme tercih edilmiştir. Performans değerlendirme üzerine literatürde birçok tanımlamalar yapılmıştır.

Performans değerlendirme, işletmedeki görevleri ne olursa olsun çalışanın yeterliliklerinin, eksikliklerinin, fazlalıklarının ve etkinliklerinin gözden geçirilmesidir (a.g.e:167). Performans değerlendirme (Bingöl, 2006: 322), bir kurumdaki personelin belirlenmiş bir dönem içerisinde, daha önceden belirlenmiş bir standarda göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesidir. Performans değerlendirme personelin belirli bir dönem içerisindeki başarı durumlarının ortaya konulması ve geleceğe dönük gelişme potansiyellerinin belirlenmesine yönelik çalışmalardır (Tortop vd., 2007: 280). Diğer bir tanımda, performans değerlendirme çalışanın kendisinden beklenen görevleri ne derecede gerçekleştirebildiğinin ölçülmesine yönelik bir süreç olarak ifade edilmektedir (Bulut, 2004: 2). Performans değerlendirme, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyini belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir (Aslantaş, 2004: 54). Başka bir tanımda, daha önceden kabul edilen iş ölçümü kriterlerine dayalı olarak personelin işini nasıl yaptığı hakkında üstün düşüncesidir(insankaynaklari.com /ikdotnet/IcerikDetay.aspx? Kayit No=250& Kwd=performans, 23.11.2008). Performans değerlendirmesi, personelin görevdeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını ve personelin kurumun başarısına olan katkılarını ölçen planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır (Barutçugil, 12.10.2010). Çalışanın işe ait önceden belirlenmiş standartlarla gerçekleştirmiş olduğu performansın karşılaştırılması ve standartlara yaklaştırılması için gerekli faaliyetlerin sistematik bir yaklaşım içinde ele alınmasıdır (Pakdil, 24.02.2008). Bir kurumda görevi ne olursa olsun personelin çalışmalarının, yeterliliklerinin, farklılıklarının, eksikliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Ertuğrul ve Karakoğlu, 01.03.2008).

Literatürde yer alan diğer bir tanımlamada da performans değerlendirme hem hüküm vermeyi hem de süreç geliştirmeyi ifade eder (Newman ve Hinrichs, 1980: 2). Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarda karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin performansının değerlendirilmesidir (Palmer, 1993: 9). Performans değerlendirme, gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki “açıklığı” belirlemeye yarayan bir süreçtir (Yüksel, 1997: 161). Performans değerlendirmesi belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir (humanresourcesfocus.com/iky07.asp,24.02.2008). Performans değerlendirme, işi yapan personeli ve onun başarısını veya başarısızlığını ölçen bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2006: 156). Personelin belirli bir zaman süresindeki bireysel başarılarını ve davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreç olarak tanımlanabilir (Bilgin, 2004: 67). Personelin işteki başarı durumunun yazılı olarak belirli zaman aralıklarından sistematik olarak gözden geçirilmesi ve personelin değerlendirme mülakatlarında geçmişteki başarı ve başarısızlıkları ile geleceğe ilişkin başarı konularının tartışıldığı bir süreçtir (Özgen vd., 2005: 227). Performans değerlendirmesinin arkasındaki ana fikir; tanımlanan performans göstergelerince, bir kurumun tahmin edilen performansını formüle eden performansın nasıl ölçüldüğünü gösterir (Bruijn, 2002: 579). Performans değerlendirmesi kısa bir tanımda; iş performansının ölçülmesi şeklinde tanımlanmaktadır(Putnol, 2005: 4). Bir çalışanın bilgisi, yetenekleri ve davranışları ile bunların işle bağlantılarını gözlemleyen süreçtir(Walker, 2006: 3). Performans değerlendirme kurumun seçim, eğitim... vb. hareketlerini değerlendirmek için kullanılan araçtır ve çalışanlara gelecekteki performanslarını geliştirmek için geri bildirim sağlar(Billikopf, 03.07.2008).

Yukarıda sunulan tanımlarda ifadeler farklı şekilde söylene de bazı ortak noktalara işaret etmektedir.

- Performans değerlendirmesi, zaman aralığı önceden belirlenmiş bir süreci ifade etmektedir.

- Performans değerlendirmesi, personelin işle ilgili başarı veya başarısızlıklarının ortaya konulmasını ifade etmektedir.
- Performans değerlendirmesi, daha önceden belirlenmiş kriterlere dayalı olarak yapılmayı ifade etmektedir.

Yapılan tanımlamalardan çıkarılacak sonuç, performans değerlendirmesi insan kaynakları yönetiminde çok önemli bir unsuru ifade etmektedir.

1.1.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, diğer tanımları da içine alacak şekilde daha geniş bir anlamı ifade etmektedir.

Performans yönetimi, kurumun ileride ulaşmak istediği amaçlar ile bu amaçlara ulaşabilmek için çalışanlarının nasıl bir çaba göstermesi yönünde ortak bir görüş oluşturulması ve çalışanların katkılarını artırıcı şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 125). Diğer bir tanımda, “performans yönetimi, kurumu istenen amaçlara yöneltmek için kurumun mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir”(mcozden.com/ikf_4_pg_genel.htm, 20.08.2008).

Genel olarak performans yönetimi, hedeflere ulaşma yolunda işlem süreçlerinin kontrol edilmesi, karar verme makamlarını bilgilendirilmesi, yapılan uygulamaların sonuçlara bağlanması, kurumun öğrenmesi ve ilerlemesi için fırsat ifade eden bir kavramdır. Genel hatlarıyla Performans Yönetimi (İngiltere İçişleri Bakanlığı, 2006: 4) :

- Hedefler doğrultusunda işlem süreçlerini kontrol etme sürecidir.
- Karar destek birimlerini bilgilendirici bir süreçtir.
- Uygulamaları sonuçlara bağlamanın bir yoludur.

- Kurumun öğrenmesi ve ilerlemesi için bir fırsattır.

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHÇESİ

Değerlendirme kavramı sıklıkla kullanılan bir kavramdır. İnsanların doğumlarından ölümlerine kadar geçen süreçlerde her zaman için değerlendirme kavramı ile iç içe olmuştur. Bu çalışmanın çerçevesini oluşturan “Performans Değerlendirme” kavramının tarihi sürecine bakıldığında ise, çok eski zamanlarda kullanılan bir kavram olmamakla beraber, bireysel performans değerlendirmesi olarak eski zamanlarda kullanılmıştır(Gök, 2006: 41).

Endüstride performans değerlendirmelerinin uygulanmaya başlandığı tarih 1800’lü yıllardır. İskoçya’da bir pamuk imalathanesinde sessiz gözlem sisteminin Robert OWEN tarafından uygulandığı bilinmektedir (a.g.e). Bu sistemde Robert OWEN Lanark pamuklu bez fabrikasında karakter defterleri ve blokları kullanmıştır. Karakter defterlerine her gün işçiye ait günlük raporlar kaydediliyordu. Karakter blokları ise her bir yüzü farklı renklere boyanmış, çalışanın derecesini iyiden kötüye doğru göstermekte idi (Kumar, 2005: 1).

1813 yılında ABD savaş departmanında görevli Tuğgeneral Lewis CRASS’ın, komutası altındaki subaylar hakkında verimlilik raporları düzenlemesi, performans değerlendirme alanındaki ilk örneklerdendir (Vural, 12.05.2008).

Kurumlarda personelin performans değerlendirmelerinin sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yıllarda ABD’de kamu hizmeti veren kurumlarda başlanmıştır. F. TAYLOR’un iş ölçümü uygulamaları ile personelin verimlilikleri ölçülmeye başlanmıştır. Bunun sonucu olarak performans değerlendirme kavramı kurumlar tarafından bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2008: 2).

19 yy. sonu 20 yy. başlarında performans değerlendirmeler askeri ve devlet kurumları tarafından öncelikle kullanıldı. Bu dönemde çoğu özel şirket biçimsel olmayan şekilde, performans değerlendirmeleri, yönetim kararları için kullanmışlardır (Wiese ve Buckley, 1998: 235).

Performans, değerlendirme sürecinin gelişmeye başlaması Carnegie-Mellon Üniversitesinde psikolojik özellikler dikkate alınarak yapılan satış elemanı seçiminde, endüstri psikologları tarafından geliştirilen adam adama kıyaslama (man to man rating system) sistemiyle olmuştur. Bu sistem I. Dünya Savaşı esnasında ABD askeri ordusu tarafından da kullanılmıştır. O zamanlarda performans değerlendirme sistemi, işte tutma, işten çıkarma, terfi ve ücret kararlarının verilmesi gibi faaliyetlerde kullanılmıştır. II. Dünya Savaşından önce üst kademe yöneticiler performans değerlendirme sisteminin dışında tutulmuştur. II. Dünya Savaşından önce kurumlar arasında düzenli performans değerlendirmesi kullananların oranı %15’lerde iken 1950’lerde bu oranın %61’e ulaştığı belirtilmektedir. 1970’lerden sonra Peter DRUCKER tarafından geliştirilen Amaçlara Göre Yönetim çerçevesinde yöneticilere de performans değerlendirme uygulanmaya başlanmıştır. Bu yıllarda performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonunda ve geliştirilmesinde geri bildirim (feedback) sağlamak için kullanılmaya başlanılmıştır (Gök, 2006: 41–42).

Türkiye’de performans değerlendirmenin tarihçesine bakıldığında, ilk olarak Osmanlı Devlet Teşkilatında kullanılan “Sicil-i Ahval” defterleri karşımıza çıkmaktadır. Osmanlı Devlet Teşkilatı’nda görev alan memurlara ait, çalıştıkları süreç içerisindeki davranışlarına konu olan, memurlukları sürecindeki halleri, tarih-i seyri, ahlak ve gidişat gibi durumların, resmi belgelerinin kaydedildiği bu defterlerin tescil işlemlerine “Sicil-i Ahval” denilmekte idi. Osmanlı Devleti’nde istihdam edilen memurlar hakkında bilgi sahibi olmak, atama, azil, terfi gibi personel işlemlerinin yürütülmesinde merkezi bir kontrol sağlayabilmek için, özellikle II. Abdülhamid zamanından itibaren çalışmalara başlanmış ve 1879 yılında Dahiliye Nezareti(İçişleri Bakanlığı) bünyesinde “Sicil-i Ahval Komisyonu” kurulmuştur. Bu tarihe kadar sicillerle ilgili bir büro bulunmamakta idi. Komisyonun altında, merkez dairelerde Sicil-i Ahval şubeleri, taşrada bulunan vilayet ve müstakil livalarda Sicil-i

Ahval Hususi Komisyonları kurulmuştur. 1896 yılında bu komisyon kaldırılmış yerine “Memurin-i Mülkiye Komisyonu” kurulmuştur. Bu komisyon hem atamaları hem de personel sicil sistemini düzenlemekten sorumlu idi (Daşcıoğlu, 04.04.2010).

1908 yılında II Meşrutiyetin ilanı ile Memurin-i Mülkiye Komisyonu kaldırılmış, yerine aynı bakanlık içerisinde “Sicil-i Ahval İdaresi” adıyla yeniden yapılandırılmıştır. Bu tarihten itibaren her daire kendi memurunun sicil dosyasını kendi tutmaya başlamış, memurların özgeçmiş raporları ve sicil evrakları memur dosyalarında muhafaza edilmeye başlamıştır (a.g.m).

Osmanlı Devleti’nin son zamanlarında 15 Mayıs 1914 tarihinde “Sicil-i Ahval-i Memur Nizamnamesi” getirilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti’nde günümüze kadar gelen ilk sicil değerlendirmesi Mustafa Kemal Atatürk’ün İsmet Paşa için verdiği sicil puanıdır(Vural, 12.05.2008). Cumhuriyet dönemine bakıldığında performans değerlendirme devletin sahibi olduğu Karabük Demir Çelik Fabrikalarında 1948 yılında ve daha sonra Sümerbank, Makine Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kurumlarında uygulanmıştır. 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur (Bulut, 2004: 2). Kamuda çalışan memurlara 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 109 ve devamı maddelerine göre sicil verme adı altında performans değerlendirme yapılmaktadır.

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

Günümüz rekabetçi ortamında ayakta kalabilmenin temel şartlarından biri kalite kavramıdır. Yapılan ve üretilen her türlü ürün ve hizmette kalite ön plandadır. Kalitenin ortaya çıkmasını sağlayan temel kavramların başında ise performans gelmektedir. Üretilen veya sunulan hizmetin kalitesi bunları yapan kişilerin performansına bağlıdır. Özellikle çağımızda küreselleşmenin de etkisiyle artık ürün ve hizmet satın alma alternatifleri fazlalaşmıştır. Bu ortamda insan kaynakları büyük önem kazanmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde geniş bir yer tutan performans değerlendirme kavramı birçok amacı gerçekleştirmeyi hedeflemiştir.

Performans değerlendirme sisteminin amacı, bireysel hedeflerle birlikte gelişime yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesidir (Işığışık, 15.10.2008).

Performans değerlendirmenin temelde iki amaca hizmet ettiği kabul edilir (Palmer, 1993: 9): Bunlardan ilki yönetsel kararların alınmasına dayanak teşkil etmektedir. Bir kurumda yönetim yönetsel kararlar alırken performans değerlendirmelerden elde edilen bilgilere bakar. Diğer temel amacı da çalışanların daha önceden iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin veri sağlamaktır. Yönetim açısından amacı, yöneticilere terfi, tenzil, ödül, disiplin, eğitim ihtiyaçları, ücret vb. konularda karar almalarına yardımcı olmaktadır. Yöneticilere, çalışanlara geri bildirim imkânı sağlar ve kariyerlerini planlama ve hazırlamaya yardım eder, çalışan motivasyonunu artırır, personelin durumu ve problem türleri kayıt altına alınır(Chandek, 24.02.2008).

Performans değerlendirmenin amaçlarını, kurumsal amaçlar ve kişisel amaçlar olarak iki sınıfa ayırarak da ele almak mümkündür(Dicle, 1982: 19-20);

Kurumsal amaçlardan kastedilen, çalışanlarla ilgili alınacak kararlarda bilgiler toplanarak kararların daha nesnel olmalıdır. Kurumda eğitim gereksinimlerinin saptanmasına ve uygulanan eğitim programlarının değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, kurumun sahip olduğu işgücü kaynaklarının daha verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayarak kurum içerisinde etkin bir iletişim ağının kurulmasına katkı sağlamaktadır. Bunun yanında kurumun amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilebilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmaktadır. Kişisel açıdan bakıldığında ise, çalışanların başarılı davranışlarını ortaya koyarak, onlara amirlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini ortaya koyabilmeyi sağlar. Çalışanların hatalı ve eksik yönlerini

göstererek onlara bu hatalarını giderebilmelerine ve kendilerini geliştirebilmelerine imkân sağlamaktadır.

Kurumsal bakış açısından değerlendirmeler iki ana amaçta da toplanabilir: 1) Kurumun kontrolünü korumak, 2) Kurum insan kaynaklarında kullanabilmek için verimliliğin ölçülmesi ve bu kaynakları geliştirmektir (Cumming ve Schwab, 1973: 46-47). Kurumda herkes tarafından onaylanan bir performans değerlendirme sisteminin kurulması neticesinde, bu sistem kurumun sürekli iyileşmesini temin edecek ve kurumsallaşmasını sağlayacaktır (Arslan, 12.09.2008).

Ayrıca performans değerlendirmesi ile stajyer çalışanların işletmede kalıp kalmayacağı kararının alındığı çalışanların seçim sürecine katkı sağlar. Kurumda yeni çalışanlara rehberlik yaparak, onlara yardımcı olur (Aşkun, 1976: 22). Diğer taraftan, yönetimin verimli çalışması, iyi çalışanların elde edilmesi ve çalıştırılmasına bağlıdır. Yönetim, iyi çalışanları ancak iyi kurulmuş bir performans değerlendirme sistemi ile yapabilir (Tortop, 1986: 3).

Performans değerlendirmenin bir diğer amacı da çalışanların kendilerine verilen iş veya görevleri yaparken işbaşında gösterdiği davranışın doğru bir fotoğrafını çekebilmesidir (Özgen vd., 2005: 230). Performans değerlendirmenin amaçları arasında çalışanın sadece kendisine verilen işi yapmış olması değil, aynı zamanda kuruma yapmış olduğu katkıda ortaya konulur (Ko, 2007: 25-26). Performans değerlendirme çalışanların performansı ile ilgili bilgi vererek, işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretir (Akın, 2002: 99).

Performans değerlendirmenin temel amaçlarından olan astlar ve yöneticiler arasında iletişim kurarak, çalışanların performans ile ilgili sorunlarıyla baş edebilmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koyabilmektir (Bayar, 24.10.2008).

Performans değerlendirme ile (Drum, 1986: 338) :

- Şu anki mevcut iş gelişim ve amaçların durumunu saptamak,

- Çalışanın iş amaçlarıyla ilişkili olarak etkililiğini geliştirmek,
- Personel seçilmesi, tayin, terfi ve dağıtılması konusunda yardımcı olmak,
- Ücret ve maaş için daha adaletli ve gerçekçi koşullar oluşturmak,
- Bireysel gelişim için pozitif programlar tedarik etmek amaçlanmaktadır.

Performans değerlendirme yöneticilere, astları ve onların değerlendirilmeleri, kariyer planlamaları ve çalışan motivasyonu hakkında bildirim imkânları sağlamayı amaçlamaktadır (Chandek, 24.02.2008).

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Süreç kavramı bilindiği gibi gerçekleştirilecek her türlü faaliyet için kullanılmaktadır. Performans değerlendirmede süreç denildiğinde değerlendirme eylemini gerçekleştirecek bir takım bileşenler olduğunu göstermektedir.

Tipik bir performans değerlendirme süreci yönetici ile ast arasındaki resmi bir görüşmeyi içerir. Bu görüşmede astın isteki şu anki performansı ile gelecekte daha etkili göstereceği performansı görüşülür (Newman ve Hinrichs, 1980: 2).

Değerlendirme sürecinin başlangıç noktasını amaçların belirlenmesi oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla, kriterlerin belirlenmesi, yapılan işin incelenmesi, değerlendirme ve sonucun çalışanla paylaşılması takip etmektedir (Bingöl, 2006: 332).

Amaçların belirlenmesi aşamasında kurumun vizyon, misyon ve stratejik hedeflerinden faydalanılarak, belirlenen amaçlar yöneticiler tarafından astlara aktarılır. Karşılıklı antlaşma ile kurum-birey amaçları birleştirilmiş olur (Işığışık, 15.10.2008).

Performans değerlendirme sürecinin ikinci aşamasını kriterlerin belirlenmesi oluşturur. Değerlendirmenin neye göre yapılacağı ve çalışanların hangi kriterlere göre başarılı ya da başarısız olacağını belirlemek gerekmektedir. Bunların önceden bilinmesi ve üzerinde anlaşmaya varılması gerekmektedir (Çiftçi, 2007:

174). Performans değerlendirmede kriterler kullanıldığında önemli olan kavranmış olur, değerlendirmede kullanılacak olanların ne olduğu belirlenir. Bundan dolayı değerlendirme ile ilgili küçük bir anlaşmayla büyük faydalar sağlanacaktır (S.Pettijohn vd., 2001: 757). Kriterler belirlenirken iş analizlerinden faydalanılarak kriterlerin hangi yapıda (kişi/takım/birim gibi) tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre hangi oranda ele alınacağına karar verilir (Bayar, 24.10.2008). Unutulmaması gereken husus, kriterlerin işle ilgili olmasıdır. Kriterler iyi tanımlanmalı, iyi belgelenmeli ve iş tanımları ile tutarlı olmalıdır. Eğer iş tanımlamaları değişirse, kriterlere de yani tanımlamalara da yansıtılmalıdır (Putnol, 2005: 5). Hizmet sektörlerinde iş tanımlamalarından elde edilen veriler neticesinde oluşturulan kriterler yanında genel kabul gören dört önemli kriter vardır (DeFuria ve Shimshak, 1988: 318): 1-Verimlilik, 2-Etkililik, 3-Etkinlik, 4-Kalite.

Performans değerlendirme sürecinin diğer bir basamağını değerlendiricilerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Değerlendiricilerin belirlenmesi uygulanacak olan yönteme bağlı olmakla birlikte, bu konuda farklı uygulamalar görölmektedir. Bu farklılık kurumun, yapılan işin, seçilen yöntemin ve çalışanların özelliklerinden ileri gelmektedir. Burada önemli olan konu, değerlendirmeyi yapacak olanların değerlendirme konusu ile ilgili gerekli eğitimlerini almış olmalarıdır. Bu eğitimlerde, işler, yöntemler ve çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgiler verilerek değerlendirmenin daha adil ve sağlıklı yapılmasına çalışılır (Çiftçi, 2007: 175). Değerlendiricilerin belirlenmesinde önemli bir nokta da çalışanın işlerinin çoğunu yalnız mı yoksa bir grupla beraber mi yerine getirdiği veya çalışanın tek olarak mı yoksa grup olarak mı değerlendirileceği konusudur (Chandek, 24.02.2008). Değerlendirme yapacak kişiler şu şekilde de sınıflandırılmaktadır (Bingöl, 2006: 336): Çalışanın bağlı olduğu en yakın üst veya amiri veya iş arkadaşları ve astları tarafından, çalışanın kendi kendini değerlendirmesi, bir komite veya grup tarafından değerlendirme şeklinde olmaktadır.

Değerlendiricilerin belirlenmesi, sağlıklı bir değerlendirme yapılması için yeterli değildir. Değerlendiricilerin eğitimi de çok önemli bir konudur. Değerlendiriciler performans değerlendirme formatlarına konulan kriterlere göre otomatik olarak bilgiyi kaydetmek ve uygulamak için eğitilebilirler. Değerlendirmenin doğruluğunu

ve güvenilirliğini artırmak, gerekli olan performans şemalarını kurmak için eğitilebilirler. Bu eğitimde bir düşünce çerçevesi oluşturulabilir. Düşünce çerçevesi değerlendiricilerin kuralcı standartlara karşı özel standartlarını tartışarak keyfi performans standartlarını azaltmak için dizayn edilir (Lee, 1985: 329).

Uygun bir eğitim, yönetici ve çalışan için yararlı olur. Yapılan birçok çalışma değerlendirici eğitiminin değerlendirmeye doğrudan etki yaptığını göstermiştir. Değerlendirici eğitimi öğretmeden çok performansın nasıl değerlendirileceğini ve değerlendirme formunun nasıl tamamlanacağını vermelidir. İyi dizayn edilmiş, yürütülmüş ve yönetilmiş performans değerlendirme sistemlerinin faydaları anlatılmalıdır (Putnal, 2005: 9).

Performans değerlendirme sürecinin diğer basamağını değerlendirme periyodu oluşturmaktadır. Genellikle değerlendirmenin belli bir zaman aralığında hatta yılda bir defa yapılması yaygın bir sistemdir. Bunun yanında değerlendirme, ücret artışlarının yapılacağı terfi ve nakil dönemlerinde de yapılabilmektedir (Bingöl, 2006: 337).

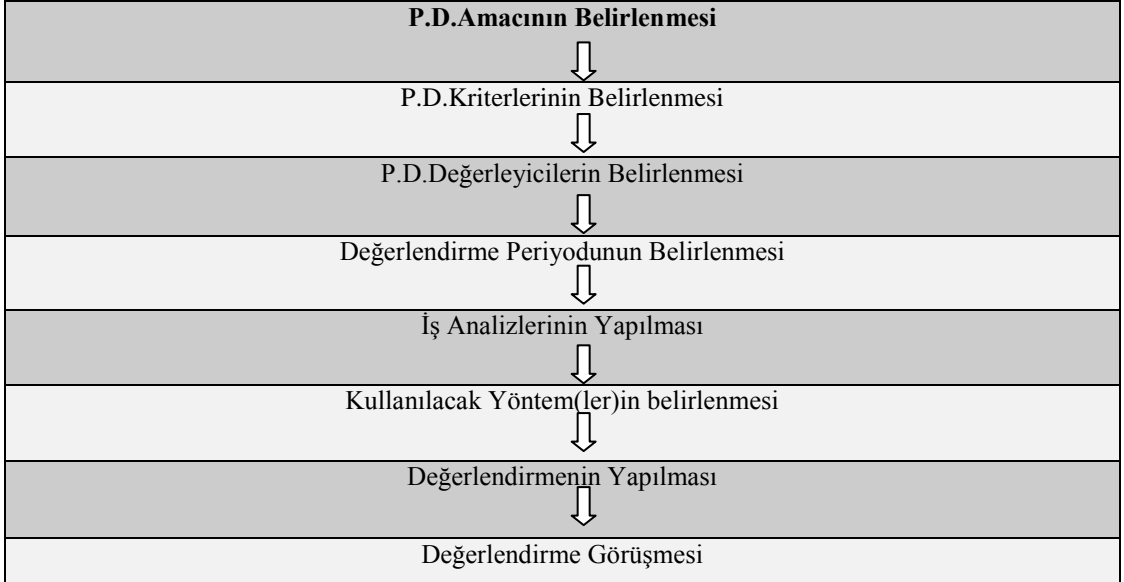
Performans değerlendirmenin bir diğer önemli basamağını iş analizleri oluşturmaktadır. Yapılan işler hakkında bilgi sahibi olunması ve bu işin niteliklerine uygun çalışan yerleştirilmesi insan kaynakları yönetiminde işlerin etkili ve etkin şekilde yapılmasında önemli bir konudur. Kurum her bir iş için gerekli yetenek ve davranışları etkili bir performansı başarmak için tanımlamalıdır. İş performansı için önemli olan boyutlar tanımlanmalıdır. İş analizleri güncellenmelidir. İş tanımlamaları iş analizlerinden yararlanılarak yazılmalı, hangi davranışların başarılı performans için gerekli olduğu detaylı olarak önerilebilmelidir (Kleiman, 24.10.2008).

Performans değerlendirme sürecinin diğer aşamasını, kullanılacak yöntemin belirlenmesi oluşturmaktadır. Yöntemin belirlenmesi, kurumun yapısı, yapmış olduğu iş ve çalışanların özelliklerine göre farklılıklar oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinin son aşamasını değerlendirmenin yapılması ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilmesi oluşturmaktadır. Yukarıda sayılan tüm basamaklar yerine getirildikten sonra değerlendirme periyodu sonunda çalışanlar hakkında değerlendiriciler tarafından değerlendirme yapılır.

Etkili performans değerlendirme sürecinin son aşaması olan çalışanla yapılan değerlendirme görüşmesi çok önemlidir. Performans değerlendirme yapmanın temel nedenlerinden biri çalışanın performansının iyileştirilmesi, eksikliklerinin giderilmesidir. Görüşmenin en büyük faydası yöneticilerin çalışanlar hakkında daha detaylı düşünmelerini sağlar. Görüşmeler neticesinde eksiklikler ortaya çıkarılır, bunların giderilmesi için neler yapılması gerektiği görüşülür. Bu görüşmelerde dikkat edilecek husus taraflar arasında düşmanlık oluşturacak ortama müsaade edilmemesidir. Bu görüşmeler programlı şekilde olmalıdır (Bingöl, 2006: 353) Performans değerlendirme süreci Tablo 1.1' özetlenmiştir.

Tablo 1.1: Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak: Bingöl, 2006: 353

Tablo 1.1'de belirtilen aşamaların yanında benzer yapıları konunun uzmanı olan bazı yazarlar farklı şekilde sıralamışlardır. Bunlardan birisi olan Chandek'e (24.02.2008) göre değerlendirme süreci:

1.Adım: Değerlendirme Amaçlarına Karar Verme

- Performans değerlendirmeleri ile yapmak istediğimiz amaçlarımız ne?
- Performans değerlendirmeyi yürütmek için çok yönlü amaçlarımız var mı?
- Bu amaçlar arasında açıklık var mı? Varsa bu problem nasıl çözülecek?

2.Adım: Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

- Polisler hangi işleri gerçekleştirmektedir?
- Biz polisimizden ne yapmalarını istiyoruz?
- Polislerimiz tarafından tipik olarak yapılan görevler ne?
- Bu görevleri başarmak için ne gibi aktiviteler yapmaları gerekiyor?
- Toplumun polisimizden beklenti ve istekleri ne?

3.Adım: Başarılı Davranışı Tanımlama

- Departmanın misyonu, değerleri ve hedefleri ne?
- Başarmak için ne umuyoruz?
- Gerçekte polisimizin yapabilirliği ne?
- Kısa dönemli mi veya uzun dönemli mi hedefler değerlendiriyoruz?
- Kimlerin ilgilerine hizmet etmeye çalışıyoruz?

4.Adım: Kimin Değerlendirileceğine Karar Verme

- Memurlar bir grup olarak mı yoksa tek başlarına mı işlerini yapıyorlar?
- Memurları bireysel mi yoksa grup/takım olarak mı değerlendireceğiz?

5.Adım: Değerlendirme Sürecinde Kimlerin Katılacağına Karar Verme

- Çalışanlar hakkında onların çalışmaları ile ilgili en iyi bilgiyi kim verecek?
- Topluluk üyelerinden ne gibi bilgiler toplayabiliriz?
- En iyi geri bildirim nasıl elde ederiz?

6.Adım: Geliştirmek veya Gözden Geçirme Değerlendirme Ölçü ve Aletlerini Belirleme

- Dikkate değer davranışı nasıl ölçeriz?

Değerlendirme süreci Aşkun'a (1976:23-24) göre iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

1.Hazırlık Evresi,

2.Asıl Evreler

1.Hazırlık Evresi:

- İş analizlerinin yapılması,
- İş tanımlarının çıkarılması,
- İş gereklerinin belirlenmesi,

2.Asıl Evreler:

- İşletmede performans değerlendirmesini zorunlu kılan temel amaçların saptanması,
- İşgören değerlendirmesinde görev alacakların seçimi ve örgütlenmelerini,
- Tüm ilgililere işgören değerlendirilmesi hakkında en açık bilgilerin verilerek, işletmede böyle bir plan uygulamasını benimsemelerinin sağlanması,
- Planın ilgili yönetici ve görevlilerle tartışılarak noksanlarının giderilip, gerekiyorsa bazı temel değişikliklere gidilmesi,
- Plana uygun olarak seçilen tüm görevlilerin gereksindikleri eğitimin kendilerine sağlanması,
- Değerlendirilmeye gidilmesi,
- Uygulanan değerlendirmeler denetimlerden geçilerek düzeltmelerin yapılması yanlış ve noksanların giderilmesi,
- Değerlendirme sonuçlarının, çalışanın değerlendirilmesinin yapılma amaçlarına uygun olarak kullanılması,
- Elde edilen sonuçların yorumlanarak gerekli olduğu takdirde amaçlarda veya planın öteki evresinde uygun değişikliklerin giderilmesi,

İyi bir değerlendirme sistemini kurarken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Öncelikle, yöneticiler performans değerlendirme sistemini potansiyel ve amaçlarını anlamalıdır. Değerlendirme sürecinde, yönetici-çalışan iletişimi devam etmelidir. Yöneticiler çalışanlarına, performans standartlarını iletmeyi öğrenmelidirler. Çalışanların gerçek dışı beklentileri savunucu tutumları varsa, değerlendirme sisteminin hedeflenen amaçlarının anlaşılmasında güçlük olacaktır. Çalışanlar sistemin fonksiyonlarının nasıl olduğunu ve bundan nasıl etkileneceklerini bilmeye ihtiyaçları vardır (Putnol, 2005: 10).

Etkili bir değerlendirme sistemini geliştirmek ve yürütmek kolay bir görev değildir. Örneğin; yapılan bir çalışmada şirketlerin büyük bir çoğunluğu yaklaşık %65 performans değerlendirme sistemlerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Analizlerin çoğu değerlendirme sistemindeki hatanın yeterli derecede güvenilirlik ve geçerlilik derecesinin düşük olmasından kaynaklandığını bulmuşlardır. Değerlendirme süreci oluştururken dikkat edilmesi gereken üç temel adım bulunmaktadır: Tanımlama, Ölçme ve Yönetim. Tanımlamayla, başarılı bir performans için davranışlar tanımlanır. Ölçme ise; performans değerlendirme için uygun enstrümanların seçimini içerir. En son hedef olan yönetim, iyi bir performansı güçlendirir veya zayıf bir performansı düzeltir. Aşağıda bu üç temel adım açıklanmıştır (Kleiman, 24.10.2008).

1.4.1.Tanımlama

Her kurum etkili bir performansı başarmak için her iş için gerekli yetenekleri ve davranışları tanımlamalıdır. Kurum, performansın içerdiği boyutları tanımlamalıdır. Örneğin; işin kalitesi bir boyuttur, ancak birçok işi içermektedir. İş performans boyutlarının tanımlanması önemlidir. Kurum bu konuda iş analizlerinin doğruluğuna güvenmektedir. İş analizlerinde yazılan iş tanımlamaları, iş davranışları başarılı bir performans için geçerli ve detaylı bir resim önerir.

Tanımlama safhasında, kurum çalışanlarının performansını kimin ölçeceğinin de seçilmesi gerekmektedir. Yöneticiler, iş arkadaşları ve çalışanın kendisi performans

ölçümünü sağlayabilir. Çoğu örnekte çalışanın ilk amirinin sorumluluğundadır. Eğer yöneticiye değerlendirme yetkisi verilmezse, otorite ve kontrolleri çalışanlar üzerinde azaltılmış olacaktır.

1.4.2.Ölçme

Öncelikle iş uygun performans boyutları için kurulmalıdır. Kurum, çalışanların performanslarını en iyi nasıl ölçeceğini tanımlamalıdır.

Kurumların büyük çoğunluğunda yöneticiler çalışanların iş performanslarını standart bir formla ölçmelidirler. Değişik türde formlar vardır. Ancak aynı derecede etkili değildirler. Etkili olmak için formun konuyla ilgili olması gerekmektedir ve ölçüm standartları açık olmalıdır. Formun konuyla ilgili olması için form performans değerlendirme için uygun kriterlerin tümünü içermelidir.

Değerlendirme formunda, uygun olmayan kriterler kullanıldığında, kriter kirlenmesi oluşur, çalışanların değerlendirilmesi adaletli olmayacak ve iş için uygun olmayacaktır.

1.4.3.Yönetim

Yönetim sahasında çalışanlara performansları hakkında geri bildirimde bulunmaktadır. Geri bildirim bir çeşit karşılıklı görüşmeyi kapsamaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hazırlıkların doğru ve yerinde olması başarılı bir değerlendirme için vazgeçilmez bir unsurdur. İstenilen amaca ulaşılmada değerlendirme süreci ve bu sürecin yönetimi çok önemlidir. Gelişen ve değişik yapıyla beraber süreç ve süreci kapsayan unsurlar da güncellenmelidir.

1.5. ETKİLİ BİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Kurum içerisinde yürütülen bir performans değerlendirme sisteminden; kurumun amaç ve hedeflerine uygun olması, çalışanların objektif ve adil değerlendirilmeleri ve çalışanlarla birlikte kurumun performansını artırması beklenmektedir. Bunları içermeyen bir değerlendirme sisteminin, gerek kuruma ve gerekse çalışanlara faydalı olduğu söylenmez.

Etkili bir performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 171-172, Canman, 1993: 162-163):

- Her şeyden önce performans değerlendirme sistemi adil olmalı ve işe yönelik olmalıdır. Adil olmayan bir sistemden yanlış, yanlış olan bir sistemden güvenilir olmayan sonuçlar çıkacaktır. Bu durum personel açısından olumsuz karşılanmakta ve beklenilmeyen davranışlara neden olabilmektedir.
- Performans değerlendirme sistemi personele kendini geliştirme ve performansını artırma yönünde bilgiler vermelidir. Bu konuda personele geri bildirimde bulunulması ve açıklanması gerekir.
- Performans değerlendirme sistemi, yapılan işin tüm özelliklerini kapsayacak nitelikte olmalıdır. Genel anlamlara gelecek ifadeler olmamalıdır.
- Performans değerlendirme kapsamlı olmalıdır. Çalışanı ve çalışma ortamını içine alacak şekilde olmalıdır. Çalışan performansını etkileyecek koşulları göz önüne alınmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi personelin katılımına olanak vermelidir. Değerlendirme sisteminin üst kademece yapılan ve astlara uygulanan bir sistem olarak algılanması

tepkiyle karşılanabilir. Bunun önüne geçmek ve çalışanlarca sistemin benimsenmesini sağlamak için çalışanların tamamının katılması sağlanmalıdır.

Yukarıda açıklanan özelliklerin yanında, etkili bir performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken iki temel özellik güvenilirlik ve geçerliliğidir.

Güvenirlik, performans değerlendirmede bir kişinin aynı koşullar altında birden çok kişi tarafından değerlendirildiğinde veya aynı koşullar altında aynı değerlendirici tarafından birden fazla değerlendirildiğinde sonuçlar arasında tutarlılık olması anlamına gelmektedir. Güvenirlik konusunu ele alan araştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir (Uyargil, 2008: 112):

- Değerlendirme skalalarında iyi, orta, yetersiz vb. kısa ifadeleri kullanma yerine açıklayıcı ve daha uzun olan (sık sık başkalarının yardımına ihtiyaç duyar, çevre ile ilişkilerinde sürekli uyumludur vb..) ifadelerin kullanılmasının değerlendirme sisteminin güvenilirliğinin daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Değerlendiricilere değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme hataları konusunda eğitimlerin verilmesinin güvenilirliği artırdığı görülmüştür.

Geçerlilik kavramı da etkili bir performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken temel özelliklerdendir. Geçerlilik, performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgiler ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Burada kastedilen çalışanların değerlendirilmesi sonucunda başarılı olan bir çalışanın, bu başarısı ile kurumun amaçlarına sağlamış olduğu katkı arasında doğru bir orantı bulunmasıdır. Bu geçerliliğin sağlanmasında önemli olan, değerlendirmede kullanılan kriterlerin işe yönelik olması, çalışanın tüm özelliklerini içine alacak şekilde değerlendirme imkânı sağlanmasıdır. Bunun olabilmesi de iyi hazırlanmış iş tanımlarına bağlıdır. Değerlendirme kriterlerinin açık ve anlaşılır olmasının değerlendirme sisteminin geçerliliği üzerinde olumlu etkisi vardır. Bunun yanında, bazı geleneksel

değerlendirme sistemlerinde kullanılan işbirliği yapabilme becerisi, inisiyatif kullanabilme... vb. soyut kavramlar taşıyan kriterler bazı sorunları doğurmaktadır (Uyargil, 2008: 113-114).

Kurulacak olan bir sistemde yukarıda sayılan özelliklerin bulunması, hem kurum açısından hem de çalışan açısından kabul edilebilen, beklentilere cevap verebilen ve sonuçları itibariyle de kurum ve çalışana katkı sağlayabilen bir performans değerlendirme sistemi olacaktır.

1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından birini oluşturan performans değerlendirmenin birçok yararı bulunmaktadır. Performans değerlendirme çalışan seçiminden eğitim ve gelişimine kadar geniş bir alanda kullanıma sahiptir. Performans değerlendirilmesi döngüsel bir süreci ifade etmektedir. Nerede başladığı ve nerede bittiği tam olarak belli olmayan ancak sürekli ve her zaman devam eden bir olayı ifade etmektedir (Çevik, 2001: 36).

Performans değerlendirme, hem çalışana hem de kuruma hizmet etmektedir. Çalışan için mükemmel bir iletişim aracıdır. Yol ve yön gösteren bir rehberdir. Kurum için yöneticilere çalışanların değerlendirilmesinde tam ve doğru kriterleri tanımlamayı sağlamaktadır (Gonzales, 2005: 15). Performans değerlendirmesinden beklenen temel fayda kamusal mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılmasıdır. Öncelikle iyi ve kötü performans ortaya konulmaktadır. Bireysel performans değerlendirilmesiyle, bireylerin kurum performansına katkıları görülmektedir. Değerlendirme sonuçları, bireylerin yaptıkları işi algılaması ve kurumun ne beklediğini görebilmelerine ve kendi kendilerine ilerleme kaydetmelerine yardımcı olmaktadır (Yenice, 2006: 58-59).

OECD'ye göre performans değerlendirme hesap verilebilirliği yükseltmek için önemli bir araçtır. Performans değerlendirilmesi hizmetin sunulmasındaki etkinliğin ve etkililiğin nasıl olduğu hakkında bilgi vermektedir (Greiling, 2005: 551-567).

Bunun yanında performans değerlendirme, performansın özellikle nerelerde güçlü ve zayıf olduğunu göstermektedir. Performans Değerlendirme kaynakların paylaşımına, seçim, eğitim, yerleştirme ve yükseltme prosedürleri ile gerçek ihtiyaca göre planlamasına izin verir. Çalışanlar arasında adil bir iş yükü dağılımına yardımcı olur (Marx, 20.10.2008). Performans değerlendirmesi, kuruma karşı ayrımcılıkla ilgili şikâyetlere yasal bir koruma sağlar. Performans değerlendirmeleri ile ortalamanın üstünde ve altındaki çalışanlar ayırt edilebilir (Rash, 2004: 412).

Çalışanların değerlendirilmesi, terfilerde ve ücret ayarlamalarında yararlı olmaktadır. Çalışanın moralini yükseltmektedir. Çünkü insanlar performanslarındaki düşüklük ve yükseklikleri bilmek istemektedirler (Borenzweig, 1971: 380). Performans değerlendirme, yöneticiler ve üstler için bir enstrümandır. Kurumun ihtiyaçlarını belirlemede ve eğitim ihtiyaçlarında kullanılmaktadır. Bireyin, iş performansının kalitesi kontrol edildiğinde performans değerlendirmesi tercih edilen bir araçtır. İdeal olarak performans değerlendirme işi, uygun kriterlerde karar verme sürecine odaklanan bir mercektir (Daley, 1992: 39).

Performans değerlendirme, işe yeni alınanların deneme sürecinde, personelin denetiminde, ücret düzenlemelerinde, personel eğitimi ve geliştirilmesinde ve iş değişimlerinde sorunların çözümlenmesinde kolaylık sağlamaktadır (Filiz, 24.02.2008). Performans değerlendirmesi ile kurum çalışanla yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini görebilmektedir. Çalışanın başarısını daha önceden yapılmış olan iş tanımlamalarındaki standartlara ulaşip ulaşmadığını görmekte ve çalışanın kariyer planlama düzeyini belirlemeye yardımcı olmaktadır (Aslantaş, 2004: 54).

Performans değerlendirmesi, çalışanların ne yaptıklarının değerlendirilmesi yanında kendilerini geliştirme, yetersiz yeteneklerine odaklaşma, gelecek performanslarını geliştirme imkânı sunmaktadır. Performans değerlendirmesinin geri bildiriyle, yönetim arasında iletişim oluşmaktadır. Etkili bir performans geri bildiri ile hem çalışanlar bilgilendirilmiş ve motive edilmiş olmakta hem de çalışan ile yönetici arasında iletişim geliştirilmektedir. Etkili performans değerlendirme, çalışanlara ve

yöneticilere bireysel ve kurumsal başarıları yükseltme imkânı sağlamaktadır (Coutts ve Schneider, 2004: 68–69). Performans değerlendirmeleri yöneticilere yararlı ve yararlı olmayan performansı ayırt etmekte yardımcı olur. Çalışanlara başarılı olmaları için neye ihtiyaçları olduğunu göstermektedir (Putnol, 2005: 4). Performans değerlendirmeleri aynı zamanda, şeffaflığı getirmekte ve hesap verebilirliğin şekillendirilmesinin güzel bir yolunu teşkil etmektedir (Bruijn, 2002: 581).

Performans değerlendirmenin yararları, sistemden etkilenenler açısından değerlendirildiğinde üç başlık altında karşımıza çıkmaktadır.

1.6.1. Kurum Açısından Yararları

Performans değerlendirme kurum açısından, verimlilik, hizmet kalitesi, planlama... vb. konularda kurumun hedeflere ne kadar yaklaşabildiğinin ortaya konulmasında yarar sağlar. Ayrıca değerlendirme sonuçlarına dayanarak kurumun insan kaynağının ödüllendirilmesi, cezalandırılması, iş araç ve gereçleri ile iş yöntemlerinin gözden geçirilmesine imkân sağlamaktadır (Bilgin, 2004: 61). Bununla birlikte kurumun etkinliği ve karlılığı artar. Hizmet ve üretim kalitesi gelişir. Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir. İnsan kaynaklarını planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir (Uyargil, 2008: 13). Kurumun vizyon ve stratejilerine göre belirlenen kurum hedeflerinin, bölümlere ve çalışanlara ulaştırılması ve entegrasyonu sağlanmaktadır (Işığışok, 15.10.2008).

1.6.2. Yöneticiler Açısından Yararları

Performans değerlendirme, yöneticilere çalışanları ile daha iyi bir iletişim kurma imkânı verir. Çalışanların güçlü ve gelişmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin tespit edilmesini sağlamaktadır. Yöneticiler çalışanlarını yakından tanıdıkça üst yönetimin ihtiyaç duyduğu vasıflı personeli tespit etme ve geliştirme imkânı elde etmektedirler (Ko, 2007: 26). Yöneticilere yükseltme kararlarını almada ve yeni görevler için uygun personeli tespit etmede imkân sağlar (Barutçugil, 2002: 182). Ayrıca, performans değerlendirme ile yöneticiler kendi güçlü ve zayıf yönlerini görürler,

yetki devri kolaylaşır ve yönetsel becerilerde olumlu gelişme sağlanır (Bilgin, 2004: 61).

1.6.3.Çalışanlar Açısından Yararları

Performans değerlendirmesi ile çalışanlar üstlerinin kendilerinden neler beklediklerini öğrenirler. Çalışanlar kurumda üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar (Uyargil, 2008: 12). Çalışan açısından önemli yararlarından biri, çalışan insan kaynağı ile çalışmayan insan kaynağının yönetim tarafından bilinmesidir. Çünkü çalışanların beklediği en önemli fayda başarılı ve başarısız çalışanların yönetimce gözlemleniyor olmasıdır (Bilgin, 2004: 62).

1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN OLUMSUZLUKLARI

Performans değerlendirmenin birçok yararının yanın da bazı olumsuzlukları ele karşılaşılmaktadır. Örneğin, performans değerlendirme hile yapmayı artırabilir. Değerlendirme ve ödüllendirme hile yapmayı teşvik edebilir. Kamu kurumları sistem standartları gereği çıktıkları yükseltebilir. Fakat bu yükselme profesyonel açıdan ne negatif ne de pozitif önemli bir etkisi vardır. Bu sayılarla oynamaya yönlendirir. Bununla beraber performans değerlendirme iç bürokrasiyi artırır, yenilikleri bloke edebilir. Ayrıca performans değerlendirme sistem sorumluluğunu öldürmektedir. Bu mekanizma organizasyonlar arasında olabilir. Yapılan bir araştırmada okullar arasındaki performans yüzünden rekabet edilmesi, bulunan ve yapılan en iyi uygulamaların paylaşılmamasına indirgenmektedir (Bruijn, 2002: 581-582).

1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Tüm özel ve kamu kuruluşları, çalışanlarının performanslarını ölçebilmek için performans değerlendirme yöntemlerinden faydalanırlar. Ancak, unutulmaması gereken husus her kurum için uygulanabilecek standart bir yöntemin olmadığıdır. Çünkü her kurumun çalışma ve kurum kültürü ile faaliyet alanları, istihdam ettikleri çalışanların özellikleri farklıdır. Kurum ve kuruluşlar kendi yapılarına uygun olan yöntem ya da yöntemlerden faydalanırlar.

Mevcut kullanılmakta olan performans değerlendirme yöntemlerine aşağıda yer verilmiştir.

1.8.1 Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan kişiler arası karşılaştırma yöntemi; çalışanların yöneticinin gözünde genel kriterler çerçevesinde birbirleriyle karşılaştırılmak suretiyle uygulanan değerlendirme yöntemleridir.

1.8.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi performans değerlendirme yöntemleri içerisinde kullanılan en eski yöntemlerindendir (Bilgin, 2004: 56). Sıralama yöntemi ucuz ve pratiktir. Değerlendirme az zaman ve en az gayret gerektirir (Kleiman, 24.10.2008). Sıralama yöntemi kendi içinde uygulandığı tekniğe göre farklılıklar gösterir. Basit sıralama yönteminde değerlendirmeyi yapan kişi çalışanlarını en başarılıdan en başarısıza doğru sıralar. Diğer bir sıralama yöntemi ise ikili karşılaştırma yöntemidir. Bu yöntemde daha önceden belirlenmiş olan çiftler halindeki çalışanlar birbirleri ile karşılaştırılır. Başarılı olanın isminin yanına bir işaret konulur. Bu işaretlerinin toplanmasında en fazla işarete sahip olan çalışan en başarılı olarak kabul edilir. Bu yöntemde karşılaştırılacak çalışanın fazla olması çok zaman alıcı olacaktır. Karşılaştırma sayısı formül kullanılarak bulunmaktadır (Uyargil, 2008: 52-53):

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = \frac{n(n-1)}{2} \quad n = \text{Karşılaştırılacak Çalışan Sayısı}$$

Sıralama yönteminin uygulamasının kolay olmasının yanında, değerlendirme esnasında hale etkisi ve en son olayın etkisinde kalma gibi nedenlerden dolayı yanlış değerlendirmelere neden olabilmektedir(Özgen vd., 2005: 246).

Bu yöntemde, yöneticilerden, çalışanlarını belli bir ölçüte göre başarılıdan başarısıza doğru sıralanması istenir. Yirmi kişiden az gruplarda uygulanabilen bu yöntemde

başarılı ve başarısız arasında kalan çalışanların sıralanmasında zorluk yaşanmaktadır. Bunun yanında diğer bir sakıncası da çalışanın hangi açılardan başarılı, hangi açılardan başarısız olduğunu göstermemesidir (Yüksel, 1997: 174). Bu yöntemde yöneticiler çalışanlarını genel başarı durumlarına göre veya kendilerinde bıraktıkları izlenime göre bir değerlendirme yapar(Tortop vd., 2007: 281). Bu yöntem az zaman alması ve kolay olmasının yanında, yukarıda sayılan sebeplerden dolayı tam, objektif ve adil bir değerlendirme sonucunu doğurmamaktadır.

1.8.1.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Böyle bir yöntemin ortaya çıkmasında temel amaçlardan biri, değerlendirmeler esnasında ortaya çıkabilecek tutarsızlıkları önlemektir. Örneğin; süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerlendiricilerin çok merhametli hareket ettiğinden, değerlendirdiği kişileri ölçeğin ya en yüksek noktasında ya da orta noktalarında kümelenirilebilirler. Zorunlu dağılım yöntemi bu tür durumları önlemek amacıyla geliştirilmiştir(Bingöl, 2006: 341). Bu yöntemde, değerlendirme yapılırken istatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanır. Bu yöntemde kullanılan varsayım, bir kurumda çalışanlardan küçük bir grubun çok başarılı ve çok küçük bir grubun ise çok başarısız olacağı, diğerlerinin ise bu iki grup arasında dağılacaktır (Yüksel, 1997: 175).

Değerlendirmeyi yapanlar astlarını belirli dağılımlar içinde değerlendirmeye zorlanırlar. Örneğin; %10 en başarılı, %20 başarılı, %40 orta, %20 başarısız, %10 en başarısız şeklinde dağılım yapabilir ve değerlendirmeyi yapanlar astlarını bu belirtilen dağılım içerisine yerleştirmek zorunlulukları vardır (Özgen vd., 2005: 248). 100 kişilik bir çalışan grubu bu dağılıma göre dağıtıldığında en başarılı 10 kişi, başarılı 20 kişi, orta 40 kişi, başarısız 20 kişi ve en başarısız 10 kişi şeklinde dağılımını yapmak zorundadır.

Bu yöntemin güvenilirlik açısından diğer yöntemlere göre yüksek olduğunu savunanlar vardır. Özellikle birden fazla değerlendirme yapan kişinin ve çok sayıda değerlendirilecek kişinin bulunduğu durumlarda tek düze sonuçlara ulaşılmasını

sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir(Uyargil, 2008: 55). Bu yöntemin en büyük avantajı tarafsızlıklardan etkilenmemesidir. Ancak, bu yöntem sonucunda elde edilen sonuçta, çalışanlar arasındaki gerçek farklılıklar hakkında tam bilgi vermemektedir (Çiftçi, 2007: 179). Bu yöntem de sıralama yönteminde olduğu gibi çalışanların performans düzeylerini genel bir ölçüye dayandırılarak ölçen bir yöntemdir. Bu nedenle bu yöntemin, sonuçların çalışanlara bildirildiği ve birlikte tartışıldığı, açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde kullanılması uygun görülmemektedir (insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=250&Kwd=performans, 23.11.2008). Bu yöntemde, değerlendirilen her grupta, normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek güçtür. Bunun yanında, ücretlere dayalı kararların alınmasında bu yöntemin kullanılması sakıncalıdır. Çünkü çalışanlar arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığından adil bir ücret artışı yapılması zordur (Uyargil, 2008: 55-56). Ayrıca belirli standartlara göre seçilerek işe alınan çalışanların, örneğin ilk yıl değerlendirmesinde %10 başarısız sayılması zorunlu olacaktır. Bu da bu yöntemin tutarsızlığını göstermektedir (Dicle, 1982: 43-41).

1.8.2. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Daha önceden belirlenen değerlendirme kriterlerine göre veya çalışanın olağan çalışmasının dışında sergilemiş olduğu performansının değerlendirildiği yöntemlerdir.

1.8.2.1. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, çalışanların rutin faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine çalışanın yapmış olduğu olağanüstü olumlu ya da olumsuz olayların tespit edilmesine dayanmaktadır(Yüksel, 1997: 170). Bu yöntem, gözleme neticesinde tespit edilen sıra dışı olumlu ve olumsuz olayların birebir not edilmesinden sonra çalışana bunun bildirilmesini içermektedir (Uyargil, 2008: 65).

Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan değerleyicilerden, değerlendirme dönemi içerisinde çalışanların başarısını ya da başarısızlığını gösteren olayları bir forma kaydetmeleri istenmektedir. Bu yöntem yöneticilerin çalışanların davranışlarını çok

yakından izlemelerini ve denetlemelerini gerektirmektedir (Ferecov, 03.03.2008). Değerlendirme sonucunda kaydedilen bu olaylar insan kaynakları bölümüne verilmektedir. İnsan kaynakları bölümü bu olayları (iş bilgisi, talimatları izleme, iş kalitesi, inisiyatif alma... vb.) belli gruplara göre gruplandırmaktadır. Aşağıdaki Tablo 1.2 de örnek bir değerlendirme formu verilmiştir (Çiftçi, 2007: 181).

Tablo 1.2: Kritik Olay Yöntemi

Kurumsal Sorunlara Duyarlılığı					
a) Sorunları Göremedi.			a) Sorunların doğacağını önceden sezebildi.		
b) Sorunların Nedenini Önemsemedi.			b) Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu.		
c) Sorunların Kaynağına İnemedi.			c) Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu		C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
	B	Açıklama: Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmede		B	Açıklama: Yüksek fırınındaki bir arızayı önceden görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Çiftçi, 2007: 181

Bu yöntem ABD’de, II. Dünya Savaşı yıllarında basit ve doğru bir sistem geliştirilmesi çalışmalarında ortaya çıkmıştır (Bingöl, 2006: 343–344). Askeri özgeçmiş olan bu yöntemin uygulanabilmesi için kritik olayların söz konusu olduğu iş ve görevler bulunmalıdır (Bilgin, 2004: 56).

1.8.2.2. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntem, kritik olay yöntemi ile ilişkilidir. Kritik olay yöntemindeki olaylara dayalı olarak, uzman bir kişi tarafından değerlendirilecek olan çalışanların, çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeleri içeren bir liste

oluşturmaktadır (Uyargil, 2008: 66). Bu ifadelerin karşısında “EVET” ve “HAYIR” şeklinde yargı bildiren ifadeler yer almaktadır. Değerlendiriciden, ifade karşısında yer alan boşluğu, kendi yargılarını belirten kelimeyi (Evet veya Hayır) işaretlemeleri istenmektedir (Çiftçi, 2007: 182).

Bu kendi içerisinde ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olmak üzere iki türü vardır. Zorunlu seçim EVET ve HAYIR yargılarını taşıyan listeyi ifade etmektedir. Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu türde, uzmanlarca tanımlamalar ve ağırlık puanları belirlenmektedir. Değerlendiriciden listede kullanılan uygun ifadeleri işaretlemesi istenir. Burada önemli nokta değerlendiricinin işaretlemiş olduğu ifadenin ağırlık puanını bilmemesidir (Uyargil, 2008: 66). Daha sonra değerlendirici tarafından yapılan işaretlemelere karşılık gelen ağırlık puanları toplanarak çalışanın başarı durumu hesaplanmaktadır (Bingöl, 2006: 343).

Bu yöntemin diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında nispi olarak güvenilirlik ve geçerlilik açısından daha üstün olduğu düşünülmektedir. Ancak, bu yöntemle çalışanlara geri bildirimde bulunmak zor olmaktadır. Ayrıca yönetim tarafından değerlendiricilerin sınırlandırılmış olması yönetim ile değerlendiriciler arasında güvensizlik duygusunu doğurmaktadır (Uyargil, 2008: 67). Tablo 1.3 ve Tablo 1.4 bu yöntemle ilişkin değerlendirmeler içermektedir (Bingöl, 2006: 343, Özgen vd., 2005: 242).

Tablo 1.3: Kontrol Listesi

İşgörenin Adı Soyadı:		Unvanı:	
Bölümü:		Departmanı:	
Değerlendirmeyi Yapan:			
Değerlendirme Tarihi:			
ÖZELLİKLER		EVET	HAYIR
1.Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?			
2.İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?			
3.Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?			
4.Astlarını genellikle desteklemekte midir?			
5.Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mı?			
6.Yeterince iyi bilgiye sahip mi?			
7.İş sözleşmesinin niteliklerine tamamıyla uygun mu?			

Kaynak: Bingöl, 2006: 343

Tablo 1.4: Kontrol Listesi

... İŞLETMESİ BAŞARI KONTROL LİSTESİ	
Açıklama: Aşağıda ismi yazılı personelin başarısını belirlemek için uygun gördüğünüz kelimeleri işaretleyiniz.	
Personelin Adı Soyadı:	Bölümü:
Değerleyicinin Adı Soyadı:	Tarih:
Ağırlık Puanları	
(6,5) 1.Personel gerektiğinde her zaman mesaiye kalır.	
(4,0) 2.Personel çalışma yerini çok iyi düzenler.	
(3,9) 3.Personel yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarına yardım eder.	
.....	
.....	

100 Ağırlık Toplam	

Kaynak: Özgen vd., 2005: 242

1.8.2.3. Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalaları veya davranışsal beklenti skalaları olarak da adlandırılan bu yöntem Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilmiştir. Bu yöntemde de geleneksel değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi çalışanın performansı çeşitli kriterlerle değerlendirilmeye çalışmaktadır (Uyargil, 2008: 62). Bu yöntemde ilk adım, kritik olay yönteminin uygulanmasıdır. Kritik olay

yöntemiyle toplanan veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde gruplandırılmaktadır. Elde edilen her boyut çalışanı değerlendirmede bir kriter olarak kullanılmaktadır. Örneğin, yönetsel yeterlilik ve kişiler arası ilişkiler iş başarı boyutlarındadır. Diğer adımda kritik olaylar belirlenen sınıf veya boyutlar içinde toplanır. Üçüncü adımda kritik olaylarda tanımlanan davranışları 7 yada 10 aralıkla derecelendirilir. Son olarak davranışsal değerlendirme ölçeği geliştirilir. Bunun bir örneği Tablo 1,5'te görülmektedir (Çiftçi, 2007: 183-184).

Tablo 1.5: Davranışsal Değerleme Ölçeği

Çalışma grubuyla ve diğer çalışanlarla olan ilişkileri son derece iyidir.	1
	2
Çalışma grubuyla ve diğer çalışanlarla işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır.	3
	4
	5
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.	6
	7

Kaynak: Çiftçi, 2007: 183-184

Bu yöntemde, belirli bir iş hakkında uzman derecesinde bilgi sahibi olan kişiler, o iş için gerekli unsurları tanımlarlar ve bu unsurların her biri için gerekli özel davranışları sıralarlar. Sonuç olarak Tablo 1.5'de de görüldüğü gibi, her bir unsur için olumludan olumsuz doğru performans düzeylerini gösteren alternatif cevap ifadeleri oluşturulmakta ve değerlendirici uygun olanı cevaplamaktadır (Bingöl, 2006: 345).

Davranışsal değerlendirme ölçeği yönteminin, diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında standartlarının belirgin olması, öznel yargılama yerine gözleme dayanması, tutarlı olması, sonuçlarının çalışanlara kolay açıklanabilmesi ve çalışanın bu sonuçlardan

yararlanarak performansını yükseltme yönünde kullanabilmesi... vb. avantajları vardır. Bunun yanında, yapılan araştırmalarda bu yöntemin daha güvenli daha net ve daha hatasız sonuçlar verdiği ortaya çıkartılmıştır. Ancak, ölçeklerin geliştirilmesi çok zaman almakta ve emek gerektirmektedir. Bununla beraber başarı ölçütlerinin fazlalığı, iş analizleriyle elde edilen ölçek üzerindeki tanımlamalara uymayan personel davranışlarıyla karşılaştırılması, bu yöntemin olumsuzluklarını ve kısıtlıklarını oluşturmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 181).

1.8.2.4. Grafik Değerlendirme Yöntemi

Grafik değerlendirme yöntemi, sıklıkla kullanılan eski bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde değerlendirme, en yakın yönetici tarafından yapılmaktadır (Ko, 2007: 27). Bu yöntemin en yaygın olarak kullanılanı, değerlendiricinin astı değerlendirmeye yönelik bir form üzerinde belirlenen kriterler ve standartlar doğrultusunda derecelendirmesidir. Bu derecelendirmeler A,B,C, ... veya rakamlar şeklinde olabilir. Yaygın olarak kullanılan bu formlardan birinin örneği Tablo 1.6'da görülebilir(Bingöl, 2006: 338-339).

Tablo 1.6: Grafik Değerlendirme

İşgörenin Adı Soyadı:					Unvanı:					
Bölümü:					Departmanı:					
Değerlendirme Tarihi:					Değerlendirmeyi Yapan:					
Şimdi yapılan işe göre çalışanı değerlendiriniz. Belirtilen derecelemeye göre uygun olan rakamı işaretleyiniz. 5:Peki 4:İyi 3:Orta 2:Ortaya Yakın 1:Zayıf										
Performans Nitelikleri	Değerlendiricilerin					Değerlendiricilerin				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
İş Bilgisi										
İş Niceliği										
İşin Niteliği										
Yeni Görevi Öğrenme Yeteneği										
İnsiyatif; Katkıda Bulunma Niteliği										
İş Birliği										
Saygı ve Sağduyu										
Planlama Örgütlenme										

Kaynak: Bingöl, 2006: 338-339

Grafik derecelendirme yönteminin uygulamasının kolay olması ve az zaman alması, üstün tarafını oluşturmaktadır. Ancak, yöneticiler kişisel değerlendirmesine göre dereceleme yaptıklarından, farklı yöneticilerde farklı sonuçlar elde edilebilmektedir(Özgen vd., 2005: 240). Bunun yanında grafik değerlendirme yönteminde merkezi eğilim hatası ortaya çıkabilir. Merkezi eğilimde yöneticiler çalışanları değerlendirirken uçlara gitmekten kaçınmakta, orta bir yolu tercih etmektedirler veya yöneticiler çalışanların tamamını başarılı göstermektedirler. Bu durum objektif ve adil bir değerlendirmeye engel oluşturmaktadır (Bingöl, 2006: 340).

1.8.2.5. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Bu yöntemde her çalışan, bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından geçmişteki belirli bir döneme ait durumunun güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilmektedir (Özgen vd., 2005: 239). Bu yöntemde her işin yapılışı ile belirlenen bu kriterler, çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi ve çok iyi gibi beş dereceye ayrılmaktadır. Değerlendirmeyi yapacak değerlendirici kendi takdirine göre bu derecelendirmelerden birini işaretlemektedir. Tablo 1.7’de bu yöntemin bir örneği verilmiştir. Bu yöntemin geliştirilmiş şeklinde ise her kritere göre beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilmektedir. Daha sonra bu sayısal değerler toplanmakta ve toplam üzerinde yorumlar yapılmaktadır (Çiftçi, 2007: 187).

Tablo1.7: Derecelendirme Ölçekli Değerlendirme

Çalışanın Adı-Soyadı					
Toplam Puan					
Bölümü			İlk Amiri		
Değerlendirmeyi Yapan			Değerlendirme Tarihi		
İşin Kısa Tanımı					
Başarı Kriterleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1.İş Bilgisi: Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerinin yeterliliği					
2.Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					

3.Planlama-Organizasyon: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
4.Kaynak Kullanımı: İş gücü ve araçları doğru kullanma					
5.Beşeri İlişkiler: Çevresi ile uyum ve saygılı davranış					

Kaynak: Çiftçi, 2007: 187

1.8.3. Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Yönetici ve çalışanın önceden işle ilgili konuları görüşerek önemli konularda ortak oluşturdukları kriterlere göre yapılan değerlendirmeyi ifade eden bu yöntemlerde, ayrıca yöneticinin çalışanın sergilemiş olduğu performansını metin şeklinde anlatarak, değerlendirmesini içeren yöntemlerden oluşmaktadır.

1.8.3.1. Çalışma Standartları Yöntemi

Bu yöntemde, daha önceden çalışanın yöneticisiyle veya çalışanlardan oluşan grupta yöneticiler arasındaki müzakereler sonucunda standartlar oluşturulur. Çalışanın değerlendirilmesinde, değerlendirici, çalışanın ortaya koyduğu davranışları bu standartlara göre değerlendirir(Uyargil, 2008: 68). Bu yöntem yönetici olmayan, vasıfsız çalışanlara yönelik geliştirilmiştir. Oluşturulan bu standartların, çalışanların konumuna göre ağırlıkları hesaplanmakta ve her standart için bir puan verilmektedir. Değerlendirme sonucunda ise, çalışanın aldığı puanlar toplanmakta ve bir sonuca ulaşılmaktadır (Çiftçi, 2007: 179).

1.8.3.2. Doğrudan Endeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartlarını yönetici veya yönetici ile çalışan beraber belirlemektedir. Belirlenen standartlar genel niteliklere ve objektif kriterlere dayanmaktadır. Belirlenen kriterlere göre performans düzeyleri puanlarla belirlenmektedir. Bu sayısal değerlerin toplamı, genel performans endeksini vermektedir (Çiftçi, 2007: 180). Verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri, oluşturulan objektif kriterlere birer örnektir (Uyargil, 2008: 68). Örneğin; bir yöneticinin başarısını kendisi işin başında bulunmadığı zaman, çalışanların yönetici varmış gibi çalışmalarını

veya emri altında çalışanların işe devamlılığına göre değerlendirilmektedir. Yönetici olmayan vasıfsız çalışanlar için ise verimlilik önemli bir kriterdir. Çalışanların verimliliği nicelik ve nitelik olarak ayrılabilir. Nitelikten kastedilen müşteri şikâyetleri sayısı, bozuk ve hatalı ürün sayısı vb. kriterlerdir. Nicelikten kastedilen ise, örneğin bir saatte üretilen ürün miktarı, satış miktarı, hizmet edilen müşteri sayısıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 185).

1.8.3.3. Metin Değerlendirmesi Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirciden beklenen, çalışan ile ilgili değerlendirmesini öykü biçiminde yazmasıdır. Metin değerlendirme yönteminde, genellikle sorulan soru “kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin niceliksel ve niteliksel yönlerini, iş bilgisini ve diğer çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz” şeklinde olmamaktadır (Çiftçi, 2007: 180). Bu yöntemde öne sürülen varsayım, bu yöntemin çalışanı çok yakından tanıyan kişilerden doğru ve açıklayıcı bilgiler toplamının en az diğer yöntemler kadar geçerli bir yol sayılması gerekeceğine dayanmaktadır. Bu yöntemin olumsuzluklarının başında, kompozisyonunun uzunluk ve içerik bakımından birbirinden farklılık göstermesi ve değerlendiricinin çalışan hakkında önyargılı hareket etmesine açık olmasıdır. Bu da büyük oranda öznellik taşımasını içermektedir (Oberg, 1972: 79). Bununla beraber, metin değerlendirme sonucunda çalışanlar arasında karşılaştırma yapmak da oldukça zordur (Çiftçi, 2007: 180).

1.8.4. Çalışan Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler

Modern değerlendirme yöntemlerinden olan bu yöntemler, çalışanlar ile yöneticinin geleceğe yönelik performansını tespit etmek için hedefler tespit etmesi ve değerlendirme zamanı geldiğinde belirlenen performans hedefleriyle gerçekleşen hedefler arasındaki fark tespit edilerek performans değerlendirme gerçekleşmektedir. Bu yöntem, aynı zamanda büyük sorumluluk gerektiren işlerde yöneticilerin performansını değerlendirmede kullanılan yöntemlerdir.

1.8.4.1. Amaçlara Göre Yönetim(AGY) Değerlendirmesi

Bu yöntemin temelinde amaçlara göre yönetim yaklaşımı yatmaktadır. Bu yöntem diğer yöntemlerin sakıncalarını gidermek için geliştirilmiştir (Uyargil, 2008: 69). Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak olanlar ile çalışanlar biraraya gelerek, gelecek için objektif, kabul edilebilir ve uygulanabilir hedefleri karşılıklı belirlerler. Değerlendirme zamanında, belirlenen hedefler ile gerçekleşen performans karşılaştırılarak, çalışanlar ve yönetici birlikte değerlendirilmektedir (Özgen vd., 2005: 250). Kısaca bu süreç şu şekilde ifade edilebilir; amaçların belirlenmesi, faaliyet planlarının hazırlanması, periyodik değerlendirmelerin yapılması ve süreç sonucunun kapsamlı olarak değerlendirilmesi şeklindedir (Çiftçi, 2007: 188). Tablo 1.8’de bir örnek verilmiştir.

Tablo 1.8. Satış Elamanı AGY Değerlendirme Raporu

Amaçlar Seti	Amaçlar	Gerçekleşmeler	Başarı %
Satış Randevuları Sayısı	100	104	104
Müşteri Sayısı	20	18	90
A Ürünü stoklayan toptancı sayısı	30	30	100
A ürünün satışı	10,000	9,750	92,5
B ürününün satışı	17,000	18,750	110
Müşteri şikayetleri	35	11	66,213
İştirak edilen satış kurları	4	2	50
Satış raporları sayısı	12	10	80

Kaynak: Çiftçi, 2007: 188

Amaçlara göre yönetimin sağlamış olduğu birçok yararlar olduğu gibi bunun sakıncaları da bulunmaktadır (Yüksel, 1997: 171):

Yararları;

- Her bir pozisyon için amaçlar belirlendiğinden kurumun farklı birimleri arasında birlik sağlanır.
- Çalışanın kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.
- Kurumun amaçlarına yönelik faaliyetlerin yapılmasına zemin hazırlar.

- Çalışanın işine anlam kazandırarak motivasyon sağlar.
- Çalışanın kendi kendini denetlemesine, daha çok sorumluluk almasına, karar alma süreçlerine aktif olarak katılmasına, dolayısıyla kurumsal amaçları benimsemesine imkân verir.
- Amaçların belirlenmesinde ve değerlendirmenin yapılmasında çalışanlarla birlikte yapılması, değerlendirme faaliyetlerine açıklık getirir.
- Amaç ve sonuçların dönem başında ortaya konulması amaçlarda objektiflik sağlar.

Sakıncaları;

- AGY değerlendirmesi şeklinin basit olmasına karşın bazı yöneticilerce kavranamadığı ve benimsenemediği görülmüştür.
- Amaçlar hiyerarşik yapıda alt kademede çalışanlarca “kesin ve uygulanabilir” olarak tanımlanırken, üst yönetimde somutlaşma pek görülmemektedir.
- Diğer bir sakınca da kurumun alt kademelerinde yer alan çalışanların AGY değerlendirmesinin uygulayabilme yeteneğine sahip olup olamamalarıdır.

Yukarıda sayılan sakınca ve sınırlılıklara rağmen AGY değerlendirilmesi diğer yöntemlere göre daha uygun görülmektedir. Çünkü bu yöntem hem objektifliği sağlamakta, hem de çağdaş yönetim anlayışının getirdiği yönetime katılmayı desteklemektedir (a.g.e: 171-172).

1.8.4.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Bu yöntem geleceğe yönelik performansların belirlenmesi ve daha büyük sorumluluk gerektiren işlere yönelik üst kademedeki yöneticilere uygulamaktadır (Çiftçi, 2007: 189). Bu yöntemle değerlendirmeye alınacak çalışan bir eğitim merkezi veya otelde biraraya getirilir. Buradaki süreç, seçilmiş olan personelle derinlemesine mülakat yapılmasını, psikolojik testleri almalarını, öz geçmişlerinin bilinmesini ve lidersiz grup tartışmalarını içermektedir (Özgen vd., 2005: 251).

Değerlendirme merkezleri yönteminde birçok yönetsel beceri içeren ödevlere yönelik testler hazırlanmaktadır. Adaylardan verilen olaylarla ilgili bilgileri değerlendirerek,

uygun karar almaları, ne tür işlemler yapmaları gerektiğini, bunları hangi sıraya göre yapmaları gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde tamamlamaları istenmektedir. Bu yöntemin başarısı için çok yönlü değerlendirme teknikleri ve çok sayıda değerleyici kullanılmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 185). Değerlendirme merkezi yöntemi çok zaman alıcı ve maliyeti yüksek olan bir yöntemdir.

1.8.4.3. Psikolojik Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem, çalışanların performanslarının endüstriyel psikologlar tarafından araştırılmasını amaçlamaktadır. Çalışanların geçmiş performansları yerine geleceğe yönelik ortaya koyacakları performansı ölçmektedir. Bu yöntem, derin görüşme, psikolojik testler, nezaretçilerle tartışma ve diğer yöntemlerle yapılan değerlendirmelerin incelenmesi gibi aşamaları içermektedir. Değerlendirmeyi yapan psikolog, çalışanın işle ilgili özelliklerinin değerlendirmesini yapar. Toplamış olduğu bilgiler ışığında, çalışanın gelecekteki iş performansının ne ölçüde artacağını, nasıl gelişme göstereceğini tahmin edebilmektedir (Çiftçi, 2007: 190). Bu yöntemin kullanım alanı, çalışanın kariyerinin şekillenmesini sağlayacak olan yerleştirme ve gelişim kararlarının alınmasını içermektedir. Bu yöntemin pahalı ve zaman alıcı olması, her çalışan için uygulanmasını kısıtlamakta, daha çok üst düzey yöneticiler ve yetenekli gençler için uygulanmaktadır(Özgen vd., 2005: 251).

1.8.5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Çoklu değerlendirme yöntemi, 360 derece geri bildirim yaklaşımı olarak da bilinen bu yöntem, özellikle son yıllarda performans yönetim sistemleri arasında yer almaya başlamıştır. Literatürde yöntem ve yaklaşım ifadeleri kullanılmaktadır. Bu yöntem aslında değerlendirme yöntemi olmaktan çok değerlendiriciler yönüyle farklılık arz eden performans değerlendirme unsurlarındandır. Ancak, genel olarak yerli kaynaklarda yöntem olarak kullanıldığından bu çalışmada da değerlendirme yöntemi olarak kullanılmıştır.

360 derece değerlendirme yöntemi, performans değerlendirecek bilgiye sahip bir grup insandan değerlendirme bilgilerinin toplanmasını içermektedir (Grayson,

15.07.2011). Bu yöntemde yaygın olarak kullanılan değerlendiriciler; çalışanın iş arkadaşlarından, üstlerinden, astlarından, bazen çalışanın kendisinden ve kurum dışı müşteriler ve tedarikçilerden oluşmaktadır (Mount, 1998: 557).

360 derece değerlendirme yöntemini geleneksel değerlendirme yöntemlerinden ayıran bazı temel özellikler vardır. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde, genellikle ilk amiri çalışanı değerlendirmektedir. Bu yöntemde ise; çalışanı tanıyan birden çok kişinin değerlendirmesine yer verilmektedir. Ayrıca, çalışana kendisini değerlendirme imkânı da sunmaktadır. Bu yöntem, ücret yönetimi, terfi ve diğer yönetsel kararlara yardımcı olmanın yanı sıra, performansı geliştirmeyi de sağlamaktadır (a.g.m: 557).

360 derece değerlendirme yöntemi ülkemizde yaygın olmamakla birlikte birçok işletmede kullanılmaktadır. Konuyla ilgili olarak dünyada yapılan çalışmalarda, kişi davranışının değiştirilmesi ve geliştirmesini sağlandığı görüşüne varılmıştır. Ancak, ülkemizde çok yeni bir konu olması nedeniyle, henüz ne derece etkili olduğuna dair tatmin edici veriler elde edilmemiştir (Uyargil, 2007: 42). Emir – komuta içerisinde hiyerarşik bir yapıya sahip kurumlarda bu yöntemin kullanılmasının olumlu sonuçlar vermeyeceği değerlendirilmektedir.

1.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE HATALAR

Performans değerlendirme ile çalışanların işteki performanslarının ölçümü yapılmaktadır. Performans değerlendirmenin temelini insan oluşturmaktadır. Bu nedenle de tam ve doğru bir değerlendirmede bulunabilmek zordur. Yukarıda belirtilen yöntemlerin hiç birinin bize tam, doğru, objektif ve adil bir değerlendirme yapma imkânı vermesini düşünmek imkânsızdır. Ancak, bu yöntemlerle ideale yakın bir değerlendirme yapılabilmesi için, öncelikle, yöntemlerde sıklıkla görülen hataları bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekmektedir (Erdoğan, 1991: 220). Aşağıda sıklıkla karşılaşılan değerlendirme hatalarına yer verilmiştir.

1.9.1. Hale (Halo) Etkisi

Bir yöneticinin çalışanın belli bir iş alanındaki üstün başarısına bakarak, değerlendirme yaparken, onun diğer alanlarda da olduğundan daha başarılı olarak değerlendirilmesi veya çalışanın belli bir iş alanındaki başarısız olmasına bakarak onu diğer alanlarda da başarısız olarak değerlendirmesidir (Kavuncubaşı, 03.03.2008). Bu duruma literatürde “Hale Etkisi” denilmektedir. Türkçe literatürde Hale Etkisi olarak bilinen “Halo Etkisi” kelime anlamı olarak ayın etrafında görülen ışık gölgesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 181). Hale etkisinde kalan bir yönetici, çalışanı hakkında iyi olan bir şeyi çok önemli gördüğünden, diğer kriterleri buna göre değerlendirecektir. Değerleyiciler burada çalışanın güçlü ve zayıf yanlarını ayırmakta hataya düşebilmektedir (Kumar, 2005: 3). Hale etkisinde olumsuz görülen bir davranıştan dolayı çalışanın başarılı olduğu alanların başarısızmış gibi değerlendirilmesi “boynuz etkisini” doğurmaktadır. Bu tür hatalar yapılan değerlendirmeler sonucu çalışanın gelişmesi engellenebilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 173).

Değerlendiricinin hale etkisi altında kalmasının bazı nedenleri vardır. Bunlardan birincisi, yöneticinin çalışana karşılaştığında bıraktığı ilk izlenim olabilir. Yönetici üzerinde bırakılan olumlu ya da olumsuz etkiden etkilenmiş olabilir. İkinci bir neden yöneticinin çalışanın bir yönünün olağanüstü iyi ya da kötü olması nedeniyle durumun etkisinde kalarak değerlendirme yapmasıdır. Bu etkiden kurtulma da eğer kişisel nedenlere dayanmıyorsa eğitim ile düzeltilebilir. Ayrıca çalışana hakkında tüm bilgilere sahip olarak bu etkiden kurtulabilir veya azaltılabilir (Uyargil, 2008: 103).

1.9.2. Merkezi Eğilim

Yöneticiler açısından çalışanlar hakkında çok iyi veya çok kötü gibi değerlendirmeler yapmak cesaret gerektiren bir iş olarak görülmektedir. Yöneticiler bu tür bir değerlendirmenin başlarını ağrıtaçağını düşünmektedirler. Bu nedenle, değerlendirme merkezinin ortasında kalan değerleri orta veya vasat olarak kullanmaktadırlar (Kavuncunbaşı, 03.03.2008). Değerlendirmelerde yapılan bu tür hatalara “Merkezi Eğilim Hatası” denilmektedir.

Merkezi eğilim hatası ile performanslar arasındaki farklar gözatilmemiş olur. Bunun sonucunda gerçekten başarı gösteren çalışanla, başarısız olan çalışan arasında fark konulmamış olur. Yöneticiler çalışanlarına rehberlik etme ve tavsiyelerde bulunma görevinden kaçınırlar (Palmer, 1993: 22). Ayrıca merkezi eğilimin hatası, boş kadrolara yapılacak olan atamalarda ve terfilerde yanlış kararlar alınmasına neden olacaktır (Özgen vd., 2005: 224).

Yöneticilerin merkezi eğilim hatasına düşmelerinin bazı nedenleri vardır. Yönetici değerlendirme yeteneğine güvenmiyorsa veya kendisine gelen tepkilerden kaçırıyorsa bu tür bir hataya düşebilmektedir (Çiftçi, 2007: 194). Bu tip değerlendirme hatasının önüne geçebilmek için değerlendirmeyi yapanlara iyi bir eğitim verilmelidir. Ayrıca, zorunlu dağıtım yöntemi de bu tür hataları önlemek için geliştirilmiş yöntemlerdendir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 173).

1.9.3. Aşırı Hoşgörü

Değerlendirmeyi yapanların, çalışanların performansları hakkında olması gerekenden yüksek puan vererek değerlendirilmelerine aşırı hoşgörü denilmektedir (Çiftçi, 2007: 195). Değerlendiricinin böyle bir hataya düşmesinin nedeni çalışanlarıyla kötü olmamak, onlarla bir çatışmaya girmemek ve herkese karşı iyi olma düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Özgen vd., 2005: 234). Böyle bir hata hem yönetici hem de çalışanlar açısından sakınca doğurmaktadır. Çünkü bu tür bir hatayla yapılan değerlendirme sonucunda, çalışanların eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilerek, onların gelişmesi engellenmiş olmaktadır. Unutulmaması gereken temel nokta, performans değerlendirmenin temel amacı çalışanların performanslarını iyileştirmektir. Bu tür bir hata sonucunda çalışana sağlıklı bir geri bildirimde bulunulmadığı için çalışan gelişmeye ihtiyaç duymamasıdır (Bingöl, 2006: 351).

1.9.4. Katılık

Katılık, “aşırı hoşgörü” eğiliminin zıttıdır. Değerlendiriciler, çalışanların performansları hakkında olması gerekenden daha düşük puan vermektedir (Can ve

Kavuncubaşı, 2005: 173). Bu tür bir hatanın oluşma nedenlerinden biri, değerlendiricilerin deneyimsiz ve kendilerine güvenlerinin az olmasıdır (Çiftçi, 2007: 195). Esas olan, değerlendiricilerin ne aşırı hoşgörülü olmaları ne de aşırı katı olmalarıdır(Özgen vd., 2005: 234). Objektif ve adil değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

1.9.5. Yakın Zaman Etkisi

Yapılmakta olan performans değerlendirmelerin çoğunluğu bir yıllık periyotlarda yapılmaktadır. Bu durum, değerlendirici açısından bazı sakıncalar doğurmaktadır. Değerlendiricilerin bir yıllık sürecin tamamını hatırlamaları zor olmaktadır. Daha çok akılda kalan, değerlendirmenin yapılacağı zamana yakın birkaç haftalık zaman dilimidir. Çalışanlardan bu durumu bilenler performans değerlendirmeye birkaç hafta kala artırmaktadırlar (Can vd., 1998: 169). Bu hata sonucunda tüm dönem içerisinde çalışmayan, ancak son birkaç hafta üstün performans sergileyen başarısız bir çalışan başarılı, tüm dönem boyunca üstün performans gösteren başarılı bir çalışan, son birkaç hafta farklı nedenlerle düşük performans sergilendiğinde başarısız olarak değerlendirilebilmektedir(Can ve Kavuncubaşı, 2005: 174). Böyle bir hatayı önlemek için bazı uygulamalar yapılabilir. Örneğin, değerlendirme periyotlarının yıllık değil de daha sıklıkta yapılması, çalışanların performanslarına yönelik kritik olay veya gözlemlerin tüm dönem boyunca not edilmesi gibi yöntemlerle bu hata önlenir (Canitez ve Solmuş, 2004: 110).

1.9.6. Kontrast Hataları

Değerlendirmeyi yapanlardan kısa bir süre içerisinde çok sayıda çalışanın değerlendirmeleri istenildiğinde bu hata görülebilir. Değerlendirici çok sayıda çalışanın değerlendirirken ister istemez çalışanları birbirleriyle karşılaştırarak değerlendirme yapar. Bu tür bir hatada her bir çalışan kendinden önce değerlendirilenlerin durumundan etkilenir. Örneğin, ortalama başarıya sahip bir çalışan, kendinden önce çok zayıf çalışanlar değerlendirildiğinde kendisi çok başarılı olarak değerlendirilebilir veya tam tersi olarak kendinden öncekiler çok başarılı ise, kendisi başarısız olarak değerlendirilebilir (Bingöl, 2005: 352). Bu tür hataları

önleyebilmek için çalışanları başarılı başarısız şeklinde ayırmadan karışık şekilde değerlendirme yapmaları önerilebilir (Uyargil, 2008: 108).

1.9.7. Kişisel Önyargı

Değerlendiriciler performans değerlendirmesini yaparken sahip oldukları bazı önyargılardan kaynaklanmaktadır. Bazı değerlendiriciler cinsiyet, ırk, din, siyasi düşünce ve yabancı kökenli olma gibi benzer faktörlerin etkisinde kalarak değerlendirme esnasında önyargılı davranabilmektedir (Özgen vd., 2005: 235). Bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata, kurumun bir birimi veya çalışanların bir bölümü için önyargılı davranmaktır. Bu hatanın önlenmesi için değerlendirici çalışanın bireysel performansına odaklanmalıdır (Uyargil, 2008: 108).

1.9.8. Tek Yönlü Ölçüm Hatası

İş tanımlamaları yapılırken, birçok başarı standardı da tanımlanır. Tanımlanan bu standartlar, çalışanın performansının değerlendirilmesinde temel oluşturur. Ancak, değerlendirici çalışanı değerlendirirken, başarı standartlarının tamamını değil de sadece bir standarda odaklanarak değerlendirme yapıyorsa tek yönlü ölçüm hatası oluşur (Bingöl, 2006: 351). Değerlendirmeler bu şekilde yapıldığında, çalışanlar işlerinin önemli parçasının bu görevin oluşturduğunu düşünürler ve işle ilgili diğer görevleri önemli görmezler (Palmer, 1993: 17).

1.9.9. Farklı Kültürler

Değerlendiriciler farklı kültürden gelmektedirler. Değerlendiricilerin kendilerinden farklı kültüre sahip çalışanları değerlendirirken hata yapmaları kaçınılmazdır. Örneğin, batı kültüründe yetişmiş bir yönetici doğu kültürüne sahip çalışanları değerlendirirken hata yapabilir. Bu hatalara düşmemek için değerlendirme yapılırken insanların farklı kültürlere sahip oldukları bilincinde olmak gerekmektedir (Özgen vd., 2005: 235).

1.9.10. Pozisyondan Etkilenme

Bazı değerlendiriciler performans değerlendirme esnasında, çalışanların buldukları pozisyonlarından etkilenecek, kurumun içerisinde önemli kabul edilen iş ve pozisyondaki çalışanları yüksek, diğer önemsiz kabul edilenleri ise düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Sıralama yönteminde bu hatanın yapılması mümkündür. Bu hatanın önüne geçmek için, ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmeler esnasında yararlanılmalıdır. Herkes kendi görev çerçevesinde ve standartlarında farklı görevlerdeki kişilerle karşılaştırma yapmadan değerlendirilebilir (Uyargil, 2008: 109).

1.9.11. İşler Arasındaki Bağlılığın Dikkate Alınmaması

Günümüzde iş çeşitliliğinin ve farklılığının artması sonucu iş bölümü kurumların yapısal özelliği olmuştur. İş bölümü gereği işler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadan yapılacak performans değerlendirmeler sağlıklı olmayacaktır. Böyle bir durumda kendisinden önceki çalışanın iyi çalışmamasından dolayı verimliliği düşen bir çalışan başarısız olarak değerlendirilebilir. Veya bunun tersi çok iyi çalışan başarılı bir çalışanın yerine gelen başarısız ve iyi çalışmayan bir çalışan başarılı olarak değerlendirilebilir. Bu tür hatalar, performans değerlendirmesinin kapsamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun önüne geçmek için işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak performans değerlendirmesi yapılmalıdır(Can ve Kavuncubaşı, 2005: 174).

BÖLÜM 2

İŞ ANALİZİ VE POLİS MERKEZLERİNDE UYGULAMA

Bu bölümde iş analizi kavramı, önemi, süreci ve çıktılarına ve tezin son bölümünde oluşturulacak değerlendirme modeline kaynak oluşturacak olan polis merkezlerindeki görev tanımları ve iş tanımları çalışmalarına yer verilecektir.

2.1. İŞ ANALİZİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında önemli bir yere sahip olan iş analizi özellikle performans kriterlerinin oluşturulmasında kullanılan temel unsurlardandır.

İş analizi belirli bir iş hakkında sistematik bir şekilde bilgi toplama sürecidir (Markowitz, 1987: 64). İş analizi, görev alanları ile ilgili görev açıklamalarının ve fonksiyonel alanların veya görev bileşenlerinin ayrıştırılmasında kullanılan bir süreci ifade etmektedir (Hartley, 2004: 20). İş analizi bir işin unsurlarını, işin şu anki durumunu ve onu diğer işlerden ayıran unsurları ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır (Özarpag, 2009). Diğer bir tanımda iş analizi, bir işin sorumlulukları, görevleri, gerekli olan yetenekleri, çevresel durumu hakkında bilgi toplayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Heathfield, 25.07.2009). İş analizi bilimsel bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte bir işin özellikleri, gerekleri, inceliği, işin yapıldığı koşullar, işi yapacak olanlarla ilgili özelliklerin belirlenmesini içerir (Uğurlu, 23.05.2009).

İş analizi, çalışanların iş için yapmış oldukları faaliyet ile bu faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanılan teknolojilerin neler olduğunu, fiziksel, zihinsel ve çevresel unsurlarla ilgili verilerin toplanmasıdır. Bu tanımdan çıkarılacak sonuç; çalışanın neyi, neden, nasıl, hangi yeteneklerle yaptığının araştırılıp ortaya konulmasıdır (Çolak, 2007: 63).

Yukarıdaki tanımlara bakılarak iş analizi hakkında şunlar söylenebilir; iş analizi mevcut bir işin ne olduğu, neleri gerektirdiği, nelerin bileşeni olduğunu kısacası işin kimlik bilgilerini sunan bir analizdir.

İş analizinin önemi onun performans değerlendirme sürecindeki yeri ile ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme kriterlerinin oluşturulmasında objektif standartlar elde etmek için iyi yapılmış iş analizlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrıca iş analizini kullanan kişilere baktığımızda, insan kaynakları yöneticisi, birim yöneticisi, işçi sendika yöneticisi ve temsilcisi, işi bizzat yapan çalışan iş analizini kullanmaktadır. Kullanılan alanlar olarak baktığımızda, işi yapacak olan çalışanda olması gereken niteliklerin belirlenmesinde, gelecekte çalışan talebinin planlanmasında, çalışanın sahip olduğu yetenekleri kullanacağı işlere yerleştirmede, yükseltme ve terfi işlemlerinde, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, eğitim ve geliştirme programları hazırlama işlemlerinde kullanılmaktadır. Ayrıca, çalışanın yapmış olduğu işin karşılığı alacağı bir ücret sisteminin geliştirilmesinde ve çalışan ile işveren arasındaki anlaşmazlıklarda somut bir dayanak noktası oluşturmasında kullanılmaktadır (Özgen vd., 2005: 58).

2.2. İŞ ANALİZİNİN YARARLARI VE KULLANIM AMAÇLARI

İş analizinin bir kuruma sağlayacağı yararlar çok fazladır. İşe alım sürecinden, işin yapılış şekline, eğitim ihtiyacına kadar birçok alanda faydalanılmaktadır. Sağlamış olduğu yararların başında belki de en önemlisi objektif ve sağlıklı bir performans değerlendirme sürecine olan katkısıdır. İş analizi neticesinde somut ve objektif performans kriterleri elde edilebilir.

İş analizi neticesinde kurumda yapılan işler ile bu işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken nitelikler hakkında bilgi sağlanır. İşlerin yapılması için gösterilmesi gereken performansları belirlemeyi sağlar (Çelikten, 2005: 129). İş analizi çalışanların seçim sürecinde çalışanın sahip olması gereken yetenek, bilgi,

kabiliyet gibi kriterlerin belirlenmesinde de yardımcı olur. Kurumlar iş analizinden elde ettikleri bilgileri eğitim değerlendirmelerinde ve geliştirmelerinde kullanabilirler. İş analizleri çalışanın yapması gerekenleri tanımlar. Ayrıca performans değerlendiricileri çalışanın işini tam mı, doğru şekilde mi yoksa eksik mi yaptığını, iş analizleri neticesinde oluşturulan performans kriterleri sayesinde değerlendirirler (referenceforbusiness.com/management/Int_Loc/Job_Analysis.html., 23.06.2009). İş analizi organizasyonunun her bir seviyesinde gerçekleştirilen iş görevlerinin doğrulanması veya yeniden gözden geçirilmesi konusunda analistlere yardımcı olur. Ayrıca ücret derecelerinin ve işin gerektirdiği özel yetenek bilgi ve eğitimin dizayn edilmesinde yardımcı olur (Markowitz, 1987: 64). İş analizi sonunda elde edilen iş tanımlaması çalışanlara kurum yönetimince büyük resimdeki yerlerinin neresi olduğuna dair açıkça iletişim kurma imkânı sağlar. İster küçük, ister büyük olsun iyi hazırlanmış bir iş tanımlaması yöneticilere çalışanlara yön verme konusunda yardım eder. İş tanımlamaları çalışanlarınızdan beklentilerinizi açıkça belirtir. Ayrıca bu iş tanımlamaları çalışan hakkında yapılacak işlerde yasal dayanak oluşturur (Heathfield, 25.07.2009).

İş analizlerinin sağlamış olduğu yararlar yukarıda belirtilmiştir. İş analizleri ayrıca, işçi sağlığı ve işçi güvenliğine önemli derecede katkı sağlamayı amaçlamaktadır (Çolak, 2007: 60). İş analizi sonucunda iş tanımı, iş gerekleri elde edilir. İş analizi sonucunda elde edilen iş tanımı sayesinde iş sorumluluklarının çalışanlara iletilmesi amaçlanmaktadır (referenceforbusiness.com /management / Int_ loc/job_ Analıysis. html. 23.06.2009).

2.3. İŞ ANALİZ SÜRECİ

İnsan kaynakları yönetiminde iş analizi süreci birden fazla aşamadan oluşan çok yönlü bir süreci ifade etmektedir. İş analiz sürecinden sağlıklı bir sonuç almak için önemli olan çalışanların bilgilendirilmesi ve karşılıklı işbirliği sağlanmasıdır. Sürecin aşamaları şu şekilde ifade edilebilir (Çolak, 2007: 74):

- Hazırlık Çalışmaları
- Analizcilerin seçimi ve eğitimi
- İş analizlerini görüşme, anket veya gözlem gibi yöntemler kullanılarak uygulanması yani bilgi toplama aşaması
- Bilgilerin denetim ve geçerliliklerinin sınanması

Yukarıdaki süreci biraz detaylandırarak sıraladığımızda (Özgen vd., 2005: 61);

- Kurumun örgüt yapısının incelenerek yapılmakta olan işlerin tespiti
- İş analizleri ile elde edilen bilgilerin nasıl kullanılacağına tespiti
- Analiz edilecek işlerin seçilmesi
- Uygun iş analiz teknikleri ile gerekli verilerin toplanması
- İş tanımlarının hazırlanması
- İş gereklerinin hazırlanması
- İş standartlarının belirlenmesi
- İş analizleri ile elde edilen bilgilerin insan kaynakları yönetim sürecinin de kullanılması

İş analiz sürecinin ilk aşaması olan hazırlık aşamasında yapılmakta olan işin amacının ne olduğu analizleri kim/kimlerin yapacağını belirlenmesi ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi oluşturulur (Çolak, 2007: 74). Bu aşamada kurum içerisinde yapılmakta olan işlerin tespitinin ardından, kurumun faaliyet alanı, çalışanların eğitim düzeyleri, kurum iç ve dış çevre koşulları hakkında bilgi toplanır. Yapılacak olan iş analizine yardımcı olması amacı ile varsa daha önceden yapılan iş analizleri incelenir (Özgen vd., 2005: 62).

İş analiz sürecinin ikinci aşamasını oluşturan analizcilerin seçimi ve eğitimi konusu iş analizinde ayrı bir öneme sahiptir. İş analizleri neticesinde sağlıklı bir sonuç almak, toplanacak doğru bilgilere ve bu bilgilerin doğru tasniflenmesine bağlıdır. Bu yeteneklere sahip kişiler analizci olarak belirlenmelidir.

Analiz yapacak olanlarda bulunması gereken özellikler kişisel ve zihinsel özellikler olarak gruplandırılabilir. İyi bir iletişim yeteneğine sahip olmak, tarafsız, sabırlı, uyumlu ve dış görünüşüne önem vermek kişisel özellikler olarak belirtilir. Verileri analiz etme, değerlendirme, planlama yürütme yeteneği, dili iyi kullanma, raporlama... vb. özellikler zihinsel özellikler olarak belirlenir. Analizcilerin sayısı da sağlıklı bir iş analizi için önemlidir. Analizci sayısı şu şekilde formüle edilebilmektedir (Çolak, 2007: 75):

$$A = \frac{I}{G \cdot S}$$

A=Analizci sayısı

I=Görüşme yapılacak çalışan sayısı

G=Analizcinin yapacağı günlük görüşme sayısı

S=Bir görüşmenin devam süresi

İş analizinin üçüncü aşamasında oluşturulan bilgi toplamada, iş analizinde kullanılacak yöntemlerden biri ya da bir kaçı belirlenerek gerekli bilgilerin toplanması sağlanır. Kullanılacak yöntemlerle elde edilecek verilerin niteliği kullanım alanına göre farklılık gösterebilir. Ancak bir iş analizinde elde edilecek bilgiler genel olarak üç ana başlıkta toplanabilir (Bingöl, 2006: 89-90): İşin içeriği; bu başlık altında toplanacak bilgiler yapılan işte gerçekleşen görevlerin ayrıntılı tanımlarını, görev ve sorumluluklarını kapsaması beklenmektedir. İşin gerekleri; bu başlık altında işi yapanların sahip olması gereken biçimsel nitelikleri, bilgileri, becerileri, yetenekleri ve kişisel özelliklerini içermektedir. İşin çerçevesi başlığı altında ise iş hakkında durumsal bilgileri, amacını, çalışma yeri, kültürel yapı... vb. konumları içermesi gerekmektedir.

İş analiz sürecinin son aşaması olan bilgilerin geçerliliğinin denenmesi ve sınanması aşamasında yapılan çalışmada elde edilen verilerin ve çıktıların doğru olup olmadıklarını gösterecektir. Öncelikle dikkat edilmesi gereken konu iş analizinde temel olanın iş olduğudur, çalışanın analizi değildir. İşin gerekleri ile çalışanların sahip olduğu vasıfları veya işin içinde yer alan, olması gereken bilgi ve deneyimler

ile çalışanların mevcut bilgi ve deneyimleri arasındaki farkları karıştırmamak gerekir. İş analizlerinin denetimi için üst yöneticiye başvurulur. Çalışanlardan veya gözlemlerden elde edilen bilgiler yönetici tarafından teyit ettirilir. Yönetici bazı durumları teyit etmeyebilir. Bu durumda analizci çelişkili durumların ayrıntı mı yoksa esasa ilişkin mi olduğunu saptamalı ve gerekli düzeltmeleri yapmalıdır. İş tanımları ile iş gerekleri son halini almadan önce son olarak çalışana getirilmeli ve görüşü alınmalıdır (Çolak, 2007: 77).

2.4. İŞ ANALİZİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

İş analizinde bilgi toplama sürecinde yaygın olarak kullanılan yöntemleri üç grupta inceleyebiliriz (Bingöl, 2006: 92):

- 1-Gözlem Yöntemi
- 2-Görüşme Yöntemi
- 3-Soru Formu Yöntemi

2.4.1.Gözlem Yöntemi

Çalışanların iş başında gözlemlenmesidir. Bu yöntemin başarılı olması için işlerin gözlemlenebilir olması gerekmektedir (Özarpağ, 18.05.2009). Çalışanlar görüşme ve gözlem yöntemlerinde genellikle olması gerekenler hakkında bilgi verirler. Bu yöntemde analizci çalışanların işteki davranışlarını izler, bunları kayıt altına alır ve yorumlar. Bu yöntem diğerlerine göre daha basit ve ilk elden bilgi edinilir. Gözlem yöntemi, görüşme yönteminin aksaklıkların gidermek için kullanılmaktadır. Bu yöntem daha çok fiziksel işler için kullanılabilir. Zihinsel işler için uygulanması çok uygun değildir. Gözlem yönteminin başarısı, nitelikli ve ön yargısız analizcilere bağlıdır (Çolak, 2007: 69-70).

2.4.2. Görüşme Yöntemi

Bu yöntemde analizci çalışanla/çalışanlarla görüşür. Analizci bu yönteme başlamadan önce ne soracağını önceden düşünür ve sorular hazırlar. Analizci çalışanın güvenini kazanmalı, iş analizinin neden yapılması gerektiğini, yararlarını

anlatmalıdır. Böylece doğru ve objektif bilgiler alabilir. Çalışan yapmış olduğu zihinsel işleri gözlem yöntemine göre daha iyi ifade edebilir (Bingöl, 2006: 93). Görüşme yöntemi kendi içerisinde iki grupta ele alınabilir (Özarpağ, 18.05.2009):

Birebir görüşme yöntemi; bu yöntemde mevki sahibi kişiler belirlenmekte ve kendileri ile görüşmeler yapılmaktadır. Bu yöntem etkindir ancak çok zaman alıcıdır.

Grup görüşmesi yöntemi; belirli sayıda çalışan bir araya getirilerek yapılan görüşmedir. Alınan bilgiler daha sağlıklı olabilir ancak grup dinamiği yöntemin etkinliğini engelleyebilir.

2.4.3. Soru – Form Yöntemi

Bu yöntemde çalışanın yapmış olduğu iş hakkında görüşme yönteminde söylemiş olduklarının bizzat kendisi tarafından yazılmasını veya önceden hazırlanmış olan soru formunu doldurması şeklinde yapılır. Bu yöntemde çalışma koşulları kullanılan araç gereç hakkında ayrıntılı bilgi doğrudan çalışanın kendisinden elde edilir (Bingöl, 2006: 93). Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken bazı temel noktalar bulunmaktadır. Sorular net, açık olmalı ve gereksiz sorulardan kaçınılmalıdır. Soru formu titizlikle hazırlanmalıdır. Eğer geçerliliğinin test edilmesi gerekiyorsa, yöntem genel uygulamaya geçilmeden deneme amaçlı yapılmalıdır. Bu yöntem az zaman ve maliyet gerektirmesi yönünden avantajlıdır (Çolak, 2007: 66).

Yukarıda sayılan tüm yöntemlerin tek başına uygulanmasının sağlıklı veri toplamada sıkıntı doğuracağı görülmektedir. Örneğin görüşme ve soru formu yöntemlerinde çalışanlar net ve doğru bilgiler vermeyebilir. Bu durumda bu bilgilerin gözleme ve ilk amirleri ile yapılacak görüşmelerde doğrulanması ihtiyacı doğmaktadır.

2.5. İŞ ANALİZİ ÇIKTILARI

Yapılan her iş analizi sonucunda iş tanımları, iş gerekleri (Şartnameleri) elde edilir. Elde edilen bu çıktılar sayesinde iş ve işe yönelik işlemler (çalışan yerleştirme, performans değerlendirme, teknoloji yenileme... vb.) gerçekleştirilir.

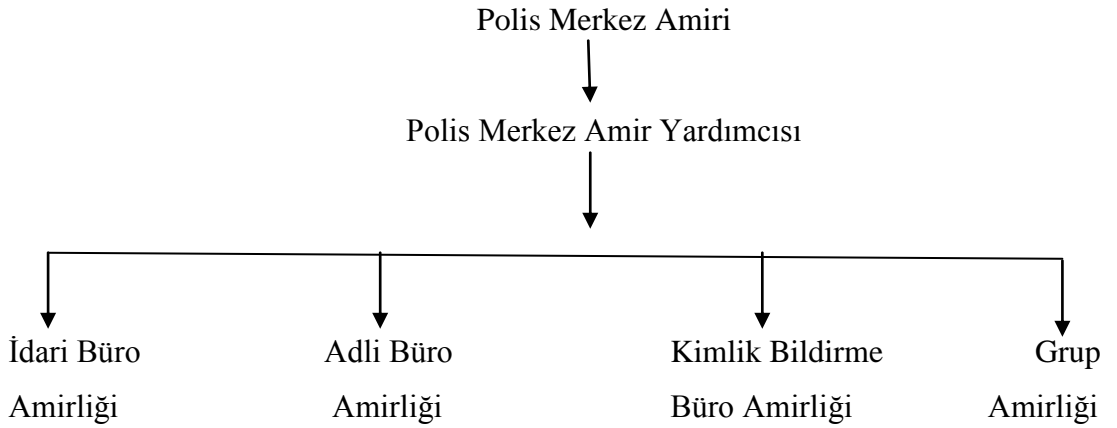
İş analizi sonucu elde edilen belgelerden iş tanımı işle ilgili yapılması gereken ödevler ve davranışların neler olduğunu içerir (Bingöl, 2006: 85). İş tanımı genel olarak üç bölümde ele alınmaktadır. Bunlardan ilkinin oluşturduğu iş kimliği bölümünde işin adı, kodu, bağlı bulunduğu bölüm, tarih... vb. bilgiler yer alır. İşin özeti bölümünde ise işi diğer işlerden ayırt eden özellikler, işin ne olduğu, nasıl ve niçin yapıldığı açık bir şekilde belirtilir. İş tanımının üçüncü bölümünde ise kullanılan araç gereçler kimin gözetim ve denetiminde yapıldığı, çalışma koşulları, iş riski, kişisel niteliklere yer verilir(Tortop vd., 2007: 74).

İş gerekleri (şartnamesi) diğer bir iş analiz çıktısıdır. İş gereklerinden işi yapacak olan çalışanda bulunması gereken niteliklerin neler olduğunu açıkça belirtilmesidir (Geylan, 1991: 63-65). Çalışanda bulunması gereken nitelikleri, eğitim, deneyim, özel bilgi, bedensel çaba, düşünsel çaba, malzeme sorumluluğu, gözetim sorumluluğu, mali sorumluluk, iş çevresi, iş riski...vb. şeklinde sıralanabilir (Bingöl, 2006: 79).

2.6. POLİS MERKEZLERİ GÖREV TANIMLARI VE İŞ AKIŞLARI

Polis Merkezi, Asayiş Daire Başkanlığı, TÜBİTAK ve Polis akademisi tarafından yürütülmekte olan “Asayiş Hizmetlerinde Örgütsel Performans Yönetimi Projesi” sonucunda oluşturulan Örgütsel Performans Yönetimi Rehberinde (ÖPYR) şu şekilde tanımlanmıştır : “Belirli bir coğrafi bölgede asayiş ve güvenliği sağlamak, suç ve suçlularla mücadele etmek için mevzuat ile tespit edilmiş olan adli ve idari görevleri yerine getiren temel polis birimidir.” (EGM, 2010: 6).

Polis Merkezleri vatandaşın polise ilk ulaştığı birimdir. Daha önceki adıyla polis karakolları, güvenlik ve asayiş hizmetlerinin daha etkin ve etkili şekilde yürütülebilmesi, hizmetin halkın ayağına götürülmesi, insan kaynaklarının daha verimli kullanılabilmesi... vb. nedenlerden dolayı 01.04.2002 tarih ve 68 sayılı genelge ile polis merkezlerine dönüştürülmüştür. Bu çerçevede hazırlanan 2002 tarihli “ Polis Merkez Amirliği” şeması aşağıya çıkarılmıştır:



Genel olarak yapılan görevler açısından baktığımızda idari büro amirliği; polis merkezine gelen-giden idari evrakların yazışmalarına, personelin izin ve istirahat durumlarının takibi... vb. görevleri, adli büro amirliği; adli evrakların hazırlanması, suç istatistiklerinin hazırlanması ve tahkikat evraklarının tasniflenmesi ve kayıtlarının tutulması görevlerini, kimlik bildirme büro amirliği; sorumluluk bölgesinde bulunan konaklama yerlerinin denetimi, işyerlerinin çalışan ve işletici kimlik bilgilerinin takibi... vb. görevlerini ve grup amirliği; genelde 12/24 çalışma sisteminde çalışan, görevli oldukları sorumluluk alanındaki adli, idari ve önleyici polislik görevlerini yapar. Her grup sorumluluk alanının büyüklüğüne göre farklılık göstermesine rağmen, grup amiri, ekip şoförü, ekip amiri, ekip memuru, adli memur(mukayyit), telsiz görevlisi, nezarethane memurundan oluşmaktadır.

Polis merkezlerinde yapılmakta olan görev tanımları ve iş akışları Ek-1 de sunulmuştur. Hazırlanan Polis Merkezlerinde Örgütsel Performans Yönetimi Rehberinde yapılan çalışmalar neticesinde aşağıdaki görevler tespit edilmiştir (EGM, 2010: 13-18):

1. Umuma açık yerlerin açılış tahkikatlarının ve denetimlerinin gerçekleştirilmesi
2. Kimlik bildirme işlemlerinin gerçekleştirilmesi
3. Kayıp ve buluntu eşyalarla ilgili işlemlerin yapılması
4. İcra memurlarının güvenlik açısından yardımcı olmak amacıyla icra işlemlerine katılma
5. Adli soruşturmalarla ilgili işlemlerin yapılması
6. Adli tebligatların yapılması
7. İlgili Mahkeme veya savcılıklar tarafından çıkarılan yakalama, gıyabi tutuklama, zorla getirme, hapsen tazyik müzekkereleri iş ve emirlerinin yerine getirilmesi
8. Askeri mercilerden, firar ve bakaya suçları ile ilgili olarak gelen taleplerin gereğinin yapılması
9. Daimi arama evrakına ait işlemlerin yapılması
10. Adli kontrol ve şartlı tahliye yazışmalarının yapılması
11. Kabahatler Kanunu ve sair ilgili kanunlar tarafından tespit edilmiş idari yaptırımların uygulanması
12. Önleyici hizmetler şube müdürlüğü veya asayiş ekipler amirliği bulunmayan yerlerde motorize ve yaya devriye görevi ifa edilerek genel bilgi toplama (GBT), motorlu araç sorgulama, kimlik tespiti vb. işlerin yürütülmesi
13. Gereken verilerin elektronik ortamda kaydedilmesi

olmak üzere polis merkezlerinde toplam onüç (13) görev tanımlaması yapılmıştır.

Ayrıca iş tanımlamalarını yapmak üzere farklı kaynaklardan yararlanılarak oluşturulan Ek-2 de sunulan örnek soru formu oluşturulmuş ve Kayseri, Balıkesir ve Kahramanmaraş illerinde bulunan polis merkezlerinde pilot bir çalışma yapılmıştır. Soru form yöntemini yanı sıra belirtilen polis merkez amirleri ile uzun süre polis merkezlerinde görev yapmış personelle de görüşmeler yapılmıştır. Çalışma sonucunda aşağıdaki iş tanımları oluşturulmuştur.

2.7. POLİS MERKEZLERİNDE İŞ ANALİZ UYGULAMASI

Polis merkezleri genel güvenliğin sağlanmasında, özellikle önleyici polislik uygulamasında Emniyet Teşkilatında önemli bir birimdir. Bu birimde çalışanların yapmış oldukları işler birbirinden farklı niteliklere sahiptir. Yapılan bu çalışma ile bunlar tespit edilmeye ve tanımlanmaya çalışılmıştır.

2.7.1. Çalışmanın Amacı

Çalışma ile bugüne kadar yapılmamış olan iş tanımları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Polis Merkezlerinin son zamana kadar bir çalışma yönetmeliğinin olmaması (şuan taslak halinde), mevcut sicil değerlendirme sisteminin geneli kapsamı, kişiliği ölçmeye yönelik olması ve sübjektif kriterlerden oluşması, bu çalışma sonunda hazırlanacak olan performans değerlendirme formunda yer alacak kriterlerin objektif olmasına yardımcı olması amacıyla yapılmıştır.

2.7.2. Çalışmanın Kapsamı

Çalışmanın evrenini tüm polis merkezleri oluşturmaktadır. Ancak, polis merkezlerinin yapmış oldukları işler ve çalışanlar açısından bakıldığında farklılık göstermemesinden dolayı farklı üç ilde, üç polis merkezi belirlenerek uygulanmıştır.

2.7.3. Çalışmanın Yöntemi

Çalışma hakkında literatür taraması yapıldıktan sonra örnek iş analizi anket formları derlenmiştir. Polis Merkezlerinde İş Analiz Anketi” Özgen ve meslektaşları (2005: 64), Uyargil(2010: 57-58), Can ve Kavuncubaşı (2005: 65) ile Yüksel’e (1997: 68) ait form örneklerinden ve konu hakkındaki görüşlerinden yararlanılarak oluşturulmuştur ve Ek-2 de yer almaktadır. Anket formu konu hakkında ilgili ve istekli polis merkez amirleri ile irtibat kurularak üç ilde, üç polis merkezinde uygulanmıştır. Ayrıca uzun yıllar polis merkezlerinde görev yapmış farklı rütbelerdeki kişilerle de görüşmeler yapılmıştır.

2.7.4. Çalışmanın Sonuçları

Uygulanan anketlerden ve görüşmelerden elde edilen veriler sonucunda aşağıdaki iş tanımları oluşturulmuştur. Her bir iş tanımının kodlamasında polis merkezinin baş

harfleri (PM) kullanılmıştır. Uygulanan anket formlarının değerlendirilmesinden ve yapılan görüşmeler sonucundan toplam 14 adet iş tanımı yapılmıştır.

Tablo 2.1: Polis Merkez Amiri İş Tanımı Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM01
İşin Adı: Polis Merkez Amiri	Bağlı Olduğu Birim: Asayiş Şube Müdürü
İşin Özeti: Polis merkez amirliğinin idaresi, görevlilerin sevk ve idaresi, personelin çalışmalarının denetlenmesi	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Polis Merkez Amirliğini yönetmek,• Sorumluluk bölgesini tanımak,• Gelen evrakları ilgili birime gereği için sevk etmek,• Giden evrakları imzalamak,• Polis Merkezinde tutulan defterleri kontrol etmek,• Ekiplerin denetimini yapmak,• Cumhuriyet Savcılığı ile olaylar hakkında görüşmek,• Personel arasında görev dağılımını yapmak,• Birimler arası koordineyi sağlamak,• Personelin gerektiğinde eğitimini sağlamak,• Suç istatistiklerini takip etmek,• Personelin denetimini yapmak,• Polis Merkez binasının denetimi ve ihtiyaç duyulan tamirat ve yenilenmeleri yapmak,• Personeli işbaşında kontrol etmek,	
Kullanılan Araç Gereç: Büro Araçları, Telsiz, Kelepçe, Tabanca Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: Adli Büro, İdari Büro, Kimlik Bildirme Büro, Grup Amirlikleri,	
Çalışma Mekânı: Büro, Motorize ve Yaya	
Kişisel Nitelikleri: Polis ile ilgili mevzuatı bilmek, en az operatör düzeyinde bilgisayar kullanmak, telsiz kullanabilmek, halkla ilişkilerinde beceri sahibi olmak	

Tablo 2.2: Adli Büro Amiri İş Tanımı Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM02
İşin Adı: Adli Büro Amiri	Bağlı Olduğu Birim: Polis Merkez Amiri
İşin Özeti: Adli konulardaki yazışmaları, arşivlemeyi sağlamak ve istatistikler oluşturmak	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Suç kayıtlarının düzenli tutulmasını sağlamak,• Tahkikat evraklarının, hazırlıklarının kayıtlara girilmesini, tasniflenmesini sağlamak,• Daimi aramalarla ilgili yazışmaları takip etmek,• Yakalanan faili firarların düşümlerini yaptırmak,• Adli evrakların arşivlenmesi ve istatistiklerin tutulmasını sağlamak,• Denetimli serbestlik ve yardım merkez şube müdürlüğünden gelen denetim serbestlik ve adli kontrol evraklarının takibi ve tutanaklarını tanzim ettirerek, yazışmalarını yaptırmak,• Polis Merkezine gelen e-mail ihbarlarının grup amirliğince takibini yaptırarak tutanaklarını tanzim etmek ve e-mail cevaplarını hazırlatmak,	
Kullanılan Araç Gereç: Büro Araçları, Telsiz, Kelepçe, Tabanca Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: Adli Büro Memurları	
Çalışma Mekânı: Büro	
Kişisel Nitelikleri: Polis ile ilgili mevzuatı bilmek, telsiz kullanabilmek,	

Tablo 2.3. Adli Büro Memuru İş Tanımı Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM03
İşin Adı: Adli Büro Memuru	Bağlı Olduğu Birim: Adli Büro Amiri
İşin Özeti: Adli konulardaki yazışmaları ve arşivlemeyi yapmak ve istatistikleri hazırlamak	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Suç kayıtlarının düzenli tutulmak,• Tahkikat evraklarının hazırlıklarını kayıtlara girmek, tasniflenmesini yapmak,• Daimi aramalarla ilgili yazışmaları hazırlamak,• Yakalanan faili firarların düşümleri ile ilgili işlemleri yapmak,• Adli evrakların arşivlenmesi ve istatistiklerini tutmak,• Talimat yazılılarının ve şikâyet dilekçelerinin gereğini yapmak,• Günlük olayların bilgisayara aktarmak,• Denetim serbestlik ve yardım merkez şube müdürlüğünden gelen denetim serbestlik ve adli kontrol evraklarının takibi ve tutanaklarını tanzim etmek ve hazırlamak,• Mahkemeden gelen ve Polis Merkez Amirliğince daha önce soruşturma yapılmış olan evraklardan bilgi istenildiğinde cevaplarını hazırlamak,• Grup Amirliğince suç numarası verilmiş soruşturma evraklarının kaydını yapmak,	
Kullanılan Araç Gereç: Büro Araçları, Telsiz, Kelepçe, Tabanca Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: -----	
Çalışma Mekânı: Büro	
Kişisel Nitelikleri: Polis ile ilgili mevzuatı bilmek, telsiz kullanabilmek, Bilgisayar kullanmak,	

Tablo.2.4: Kimlik Bildirme Büro Amiri İş Tanımı Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM04
İşin Adı: Kimlik Bildirme Büro Amiri	Bağlı Olduğu Birim: Polis Merkez Amiri
İşin Özeti: sorumluluk bölgesinde bulunan otel, motel, uygulamalı otel, pansiyon, polis evi... vb. yerler ile özel sağlık kuruluşlarında çalışanların ve konaklayanların kimlik bilgilerini tutmak	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Otel, motel, pansiyon... vb. konaklama yerlerinin denetlenmesini sağlamak,• Umuma açılacak yerlerin tahkikatlarının yapılmasını sağlamak,• Av bayilerinin denetimlerini yapmak/yaptırmak,• 1774 Sayılı Kimlik Bildirme Kanunu çerçevesinde Polis Merkez Amirliğinin sorumluluk bölgelerinde bulunan işyerlerinin sorumlu işleticilere çalışanlara ait Kimlik Bildirme belgelerinden doldurmak sureti ile bütün çalışanlarını bildirmeleri yönünde tebligat yaptırmak,• Tebligat yapılan iş yerlerinden getirilen Kimlik Bildirme belgelerinin bir suretinin onaylayarak iş yeri yetkilisine teslim etmek,	
Kullanılan Araç Gereç: Büro Araçları, Telsiz, Kelepçe, Tabanca Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: Kimlik Bildirme Büro Memuru	
Çalışma Mekânı: Büro, sokak	
Kişisel Nitelikleri: Polis ile ilgili mevzuatı bilmek, telsiz kullanabilmek,	

Tablo.2.5: Kimlik Bildirme Büro Memuru İş Tanımı Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM05
İşin Adı: Kimlik Bildirme Büro Memuru	Bağlı Olduğu Birim: Kimlik Bildirme Büro Amiri
İşin Özeti: sorumluluk bölgesinde bulunan otel, motel, uygulamalı otel, pansiyon, polis evi... vb. yerler ile özel sağlık kuruluşlarında çalışanların ve konaklayanların kimlik bilgilerini tutmak	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Umuma açık yerlerin denetlemek,• Otel, motel, pansiyon... vb. konaklama yerlerinin denetlemek,• Umuma açılacak yerlerin tahkikatlarının yapmak,• Av bayilerinin denetimlerini yapmak,• 1774 Sayılı Kimlik Bildirme Kanunu çerçevesinde Polis Merkez Amirliğinin sorumluluk bölgelerinde bulunan işyerlerinin sorumlu işleticilere çalışanlara ait Kimlik Bildirme belgelerinden doldurmak sureti ile bütün çalışanlarını bildirmeleri yönünde tebligat yapmak,• Polis Merkezinde kalan Kimlik Bildirme belgeleri suretlerini tasniflemek,• Yurtlarda çalışanların formlarını düzenlemek,• Tebligatları yapmak,• Yeşil Kart, Yaşlılık Kartı... vb. tahkikatları yapmak,	
Kullanılan Araç Gereç: Büro Araçları, Telsiz, Kelepçe, Tabanca Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: -----	
Çalışma Mekânı: Büro, sokak	
Kişisel Nitelikleri: Polis ile ilgili mevzuatı bilmek, telsiz kullanabilmek,	

Tablo. 2.6: Grup Amiri İş Tanım Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM06
İşin Adı: Grup Amiri	Bağlı Olduğu Birim: Polis Merkez Amiri
İşin Özeti: Sorumluluk bölgesindeki olayları takip etmek ve tahkikat evraklarını hazırlamak	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Grupta görev yapan personelin görev, disiplin ve kıyafet olarak denetimini yapmak,• Ekip ve yaya devriyeleri güzergâhlarında denetimlerini yapmak, Ekip Devriye Formunu görev mahallinde imzalamak,• Görev saatini içerisinde meydana gelen olayların müdahale etmek, ilgili birimleri ve üstlerini haberdar etmek,• Adli olaylarla ilgili tahkikat evraklarını oluşturmak ve adli mercilere sevkini yapmak,• Haber Merkezinden veya Polis Merkezinden gelen ihbarlar doğrultusunda yaya ve motorize devriyeleri hızlı şekilde sevkini yapmak,• Devriye görevi yapan personelin kontrol etmek,• Meydana gelen olaylarla ilgili olarak Cumhuriyet Savcısı ile görüşmeler yapmak,• Grubun idari yazışmalarını yaptırmak,	
Kullanılan Araç Gereç: Büro Araçları, Telsiz, Kelepçe, Tabanca Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: Grup Personeli	
Çalışma Mekânı: Büro, sokak	
Kişisel Nitelikleri: Polis ile ilgili mevzuatı bilmek, telsiz kullanabilmek, Silah kullanabilmek, Halkla ilişkilerde yetenekli olmak	

Tablo. 2.7: Grup Memuru İş Tanım Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM07
İşin Adı: Grup Memuru	Bağlı Olduğu Birim: Grup Amiri
İşin Özeti: Sorumluluk bölgesindeki olayları müdahale etmek, tahkikatını yapmak	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Çevre Nöbet Tutmak,• Olaylara müdahale etmek ve grup amirine bilgi vermek,• Şüpheli şahıslar üzerinde GBT(Genel Bilgi Toplama) sorgulama yapmak,• Umuma açık yerleri denetlemek,• Görgü Tespit tutanağı, üst arama tutanağı..vb. tutanakları tutmak,• Üst ve araç araması yapmak,• Şahıslarla ilgili doktor raporu almak,• Devriye görevini yapmak,• Grubun yazışmalarını yapmak• Sorumluluk bölgesinde suça meyilli şahısları tanımak,	
Kullanılan Araç Gereç: Büro Araçları, Telsiz, Kelepçe, Tabanca Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: -----	
Çalışma Mekânı: Büro, sokak	
Kişisel Nitelikleri: Polis ile ilgili mevzuatı bilmek, telsiz kullanabilmek, Silah kullanabilmek, Halkla ilişkilerde yetenekli olmak	

Tablo.2.8: İdari Büro Amiri İş Tanım Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM08
İşin Adı: İdari Büro Amiri	Bağlı Olduğu Birim: Polis Merkez Amiri
İşin Özeti: Polis Merkezine gelen evrakların kayıtlarını yapmak, idari konularda yazışmaları zamanında yapmak, Birimle ilgili istatistikleri tutmak	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Polis Merkezinde çalışan personelle ilgili özlük işlerini takip ettirmek,• Personele tebliğ edilmesi gereken konuların tebliğlerini yaptırmak,• Kaymakamlıklardan gelen dilekçelerle ilgili gereğini yaptırmak, cevaplandırmak,• Polis Merkezine ait brifingi hazırlatmak,• Polis Merkezine ait sorumluluk rehberini hazırlamak,• Personelin izin, istirahat ve görev listelerini hazırlatmak,• Umuma açık yer denetlemeleri sonucunda yapılması gerek işlemle ilgili gereğini yapmak,	
Kullanılan Araç Gereç: Büro Araçları, Telsiz, Kelepçe, Tabanca Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: İdari Büro Memuru	
Çalışma Mekânı: Büro, sokak	
Kişisel Nitelikleri: Polis ile ilgili mevzuatı bilmek, telsiz kullanabilmek, Silah kullanabilmek,	

Tablo.2.9: İdari Büro Memuru İş Tanım Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM09
İşin Adı: İdari Büro Memuru	Bağlı Olduğu Birim: İdari Büro amiri
İşin Özeti: Polis Merkezine gelen evrakların kayıtlarını yapmak, idari konularda yazışmaları zamanında yapmak, Birimle ilgili istatistikleri tutmak	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Personele tebliğ edilmesi gereken konularda tebliğleri hazırlamak,• Polis Merkezine gelen dilekçelerle ilgili cevabi yazı hazırlamak,• Polis Merkezine ait brifingi güncellemek,• Personelin izin, istirahat ve görev listelerini hazırlamak ve takibini yapmak,• Polis Merkezinde kullanılan tüm araçlarla ilgili yazışmaları yapmak,• Demirbaşlarla ilgili işlemleri yapmak,• Resmi kurumlardan gelen adresleri tespit etmek,• 5326 Kabahatler kanunu ile ilgili işlemleri yapmak,• Umuma açık yerlerle ilgili tahkikat evraklarını yapmak,• İçkili bölge yer tespiti tahkikat evraklarını yapmak,• Denetlemeler sonucunda kapanmasına karar verilen işyerlerinin kapama ve açma işlemlerini yapmak,	
Kullanılan Araç Gereç: Büro Araçları, Telsiz, Kelepçe, Tabanca Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: -----	
Çalışma Mekânı: Büro, sokak	
Kişisel Nitelikleri: Polis ile ilgili mevzuatı bilmek, telsiz kullanabilmek, Silah kullanabilmek,	

Tablo.2.10: Ekip Şoförü İş Tanım Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM10
İşin Adı: Ekip Şoförü	Bağlı Olduğu Birim: Grup Amiri
İşin Özeti: Polis Merkezi sorumluluk bölgesinde önleyici polislik görevini yapmak grup memurlarıyla araçlı devriye görevi yapmak, doğrudan ya da ihbarla gelen olaylara müdahale için olay yerine gitmek.	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Göreve çıkmadan önce aracın günlük bakımını ve temizliğini yapmak,• Araçta tutulması gereken form ve defterleri tutmak,• Sorumluluk bölgesinde önleyici devriye görevi yapmak,• İntikal eden olaylara en hızlı şekilde müdahale edilmesini sağlamak,• Sorumluluk bölgesinde alternatif ulaşım yollarını bilmek• Sorumluluk bölgesinde bulunan hassas yerleri bilmek,• Aracı kullanırken kurallara uygun kullanmak,	
Kullanılan Araç Gereç: Ekip otosu, Telsiz, Kelepçe, Tabanca Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: -----	
Çalışma Mekânı: Sokak	
Kişisel Nitelikleri: Polis ile ilgili mevzuatı bilmek, iyi derecede araç sürme tekniğini bilmek, telsiz kullanabilmek, Silah kullanabilmek,	

Tablo.2.11: Müracaat Memuru İş Tanım Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM11
İşin Adı: Müracaat Memuru	Bağlı Olduğu Birim: Grup Amiri
İşin Özeti: Polis Merkezine gelen vatandaşları ilgili birime yönlendirmek, Polis Merkezine gelen telefonlara cevap vermek, gelen ihbarlarla ilgili grup amirine bilgi vererek ekibi yönlendirmek, telsiz çağrılarına cevap vermek.	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Polis Merkezine gelen vatandaşları dinleyerek ilgili birime yönlendirmek,• Telefonlara cevap vermek, telefonları ilgili kişilere bağlamak,• Telefonla gelen ihbarları ihbar kayıt defterine kaydetmek, grup amirine bilgi vermek, ekipleri yönlendirmek,• Telsiz çağrılarına cevap vermek,• Grup amiri ile ekipler arasında koordineyi sağlamak,• Günlük devir teslim defterini doldurmak,	
Kullanılan Araç Gereç: Telefon, Telsiz, Kelepçe, Tabanca Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: -----	
Çalışma Mekânı: Büro	
Kişisel Nitelikleri: Polis ile ilgili mevzuatı bilmek, halkla ilişkilerinde iyi olmak, diksiyonu iyi olmak, telsiz kullanabilmek, Silah kullanabilmek,	

Tablo.2.12: Çevre Koruma Nöbetçisi İş Tanım Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM12
İşin Adı: Çevre Koruma Nöbetçisi	Bağlı Olduğu Birim: Grup Amiri
İşin Özeti: Polis Merkezine karşı yapılabilecek saldırılara karşı hazır olmak, polis merkezine gelen şahısları kontrol etmek ve şüpheli olanlara müdahale etmek	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Polis Merkezinin çevre güvenliğini fiziki olarak sağlamak,• Polis Merkezine karşı yapılabilecek saldırıya karşı anında karşılık vermek,• Polis Merkezine gelen şahısları kontrol etmek, şüpheli olanlara müdahale etmek,• Polis Merkezi önünde yığılmaları önlemek, bekleme yapanları uyarmak, gelen araçları uygun yerlere park ettirmek,	
Kullanılan Araç Gereç: Telefon, Telsiz, Kelepçe, Tabanca, Çelik Yelek Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: -----	
Çalışma Mekânı: Polis Merkezi Çevresi	
Kişisel Nitelikleri: Şüpheli şahıs ve paketlere karşı duyarlı olmak, İletişim yeteneğine sahip olmak,	

Tablo.2.13: Nezarethane Memuru İş Tanım Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM13
İşin Adı: Nezarethane Memuru	Bağlı Olduğu Birim: Grup Amiri
İşin Özeti: Nezarethaneye alınan şüpheli şahısların işlemlerini yapmak	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Nezarethaneye alınan şahısların üzerlerini detaylı şekilde aramak,• Nezarethane defterini doldurmak,• Nezarethanedeki şüpheli şahısların yeme, içme ve banyo gibi zaruri ihtiyaçlarını temin etmek,• Nezarethanedeki şüpheli şahısları avukatlarıyla Avukat Görüşme Odasında görüşmelerini sağlamak,• Nezarethaneye alınan şüpheli şahıslar hakkında düzenlenen şüpheli sanık hakları formlarını tanzim etmek, sevk ve serbest bırakma tutanaklarını düzenlemek	
Kullanılan Araç Gereç: Telefon, Telsiz, Kelepçe, Tabanca Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: -----	
Çalışma Mekânı: Büro	
Kişisel Nitelikleri: Polis ile ilgili mevzuatı bilmek,	

Tablo.2.14: Adli Mukayyit İş Tanım Formu

Tarih: 24.03.2011	Kodu: PM14
İşin Adı: Adli Mukayyit(Adli Yazıcı)	Bağlı Olduğu Birim: Grup Amiri
İşin Özeti: C.Savcılığına sevk edilecek olan şahıslar hakkında fezleke hazırlamak, şahısların ifadelerini yazmak	
GÖREVLER <ul style="list-style-type: none">• Fezleke hazırlamak,• Olaylarla ilgili cd çözümü yapmak,• İfade tutanağı hazırlamak,• Müracaata gelenlerle ön görüşme yapmak,• Kriminale ekspertiz raporu talebini hazırlamak,• Kriminalden gelen ekspertiz raporunu savcılığa göndermek,• Şüpheli şahısların kati raporu için hastaneye göndermek,• Olaylarla ilgili vukuat raporu düzenleyerek ilgili birimlere sevk etmek,• Olayları SAM II projesine girişini yapmak,• Savcı görüşme tutanaklarını düzenlemek,• Şüpheli şahıslarla ilgili olarak GBT sorgulamasını yapmak,• Meydana gelen olayları olay defterine kaydetmek,• Olayda kullanılan suç aletlerini geçici olarak muhafaza altına almak ve adli emanete göndermek,• C.Savcılığından gelen evrakların gereğini yapmak,	
Kullanılan Araç Gereç: Telefon, Telsiz, Kelepçe, Bilgisayar kullanmak, Tabanca Kullanmak	
Kendisine Bağlı Birimler: -----	
Çalışma Mekânı: Büro	
Kişisel Nitelikleri: Polis ile ilgili mevzuatı bilmek, iyi derecede iletişim yeteneğine sahip olmak,	

BÖLÜM 3

TÜRK POLİS TEŞKİLATI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Güvenlik ihtiyacının bir sonucu olarak doğan Polis Teşkilatları çağdaş dünyada insanların temel ihtiyaçlarından olan güvenlik ihtiyacını karşılayan kurumlardandır.

Türkiye’de iç güvenliğin sağlanması İçişleri Bakanlığı bünyesinde teşkilatlanmış olan Türk Polis Teşkilatı, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı’na yürütülmektedir. Tezin bu bölümünde Türk Polis Teşkilatı’nın kısa tarihçesi, yapısı ve kurumda şuan kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemi anlatılacaktır.

3.1.TÜRK POLİS TEŞKİLATININ TARİHÇESİ

Türk Polis Teşkilatının tarihi Türk tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Eski Türklerde kamu düzen ve güvenliği subaşılar tarafından sağlanmakta idi. Subaşılar savaşlarda belli birlikleri komuta ederken barış zamanında bulunduğu bölgenin genel güvenliğinden sorumlu idiler (erzurumgazetesi.com.tr/default.asp?page=haber&id=38821, 20.06.2010).

Osmanlı Döneminde Polis Teşkilatı devletin kuruluş, yükselme, duraklama, gerileme ve yıkılış dönemlerine göre farklı yapılanmalar oluşturmuştur (Yılmaz, 2005: 4-18).

Osmanlı devletinin kuruluşundan İstanbul’un fethine kadar olan sürede emniyet ve asayiş subaşılar tarafından yürütülmüştür. Bu dönemde Sadrazamlar askeri, mülki yetkileri ile birlikte tüm kamu düzen ve güvenliğinden Padişaha karşı sorumlu kişiler olduğundan Sadrazamlar bütün Polis Teşkilatı’nın en yüksek amiri konumunda idiler. Sadrazamların emrinde “Tebdil-i Çuhadarlığı” adıyla anılan sivil istihbarat toplayan özel memurlar bulunmakta idi. Sadrazamın yanında yer alan subaşılar yanlarında yasakçılar ve gece bekçiliği yapan asesler ve bunların bağlı olduğu

asesbaşları ile güvenliği sağlamakta idiler (egm.gov.tr/tar.osmanli1299-1453.asp, 20.06.2010).

1453-1826 yılları arasında İstanbul Osmanlı Devleti'nin başkenti olması ile beraber büyük göçler almıştır. Bu dönemde Yeniçeri Teşkilatı genişletilerek İstanbul'un genel asayişinden sorumlu olmuşlardır. Subaşılar'ın yerini Yeniçeri Ağası almıştır. Yeniçeri döneminde Polislik hizmetleri bölgelere ve yapılan işlere göre çeşitlilik göstermiştir. Örneğin; suçluları izleme, yakalama ile görevli olanlara (infaz hizmetlisi) Böcekçibaşı, Böcekçibaşı içerisinde istihbarat toplayanlara "Çuhadar" denilmiştir. Yeniçeri içerisinden ayrılan ve bir Başkarakullukcu emrinde gece ve gündüz devriye çıkararak şehir içerisinde emniyet ve asayişi temin eden askerlere "Kullukçu ve Karakullukçu" denilmiştir. Bunların toplu buldukları yerlere "Karakullukhane" denilmiştir. Bu dönemde merkez teşkilatında görülen çeşitlilik taşrada da benzer bir yapıyla idare edilmiştir. Bu dönemin bir özelliği günümüzdeki karakol (Polis Merkezi) mantığında birimlerin kurulma çalışmaları görülmüştür (egm.gov.tr/tar.osmanli1453-1826.asp,20.06.2010).

Yeniçeri Ocağı'nın kaldırılması ile yerine 1826 yılında İstanbul'da Asakir-i Muntazama-i Hassa isimli polis hizmetlerini de içine alacak şekilde yeni bir askeri teşkilat kurulmuş, Serasker denilen bu teşkilatın komutanı Yeniçeri Ağası'nın sahip olduğu yetkilerle donatılmıştır. 1834 yılında Anadolu ve Rumeli'nin bazı eyaletlerinde Asakir-i Redife adıyla bir askeri teşkilat kurulmuştur. 1845 yılına kadar İstanbul'da ve taşrada farklı güvenlik birimleri kurulmuş ancak ülkenin genelinde aynı yapıda ve fonksiyonel bir Polis Teşkilatı kurulamamıştır (egm.gov.tr/tar.osmanli1826-1845.asp, 20.06.2010).

1845 yılında İstanbul'da "Polis" adıyla yeni bir teşkilat kurulmuş, görevleri yine aynı tarihte çıkarılan Polis Nizamnamesi ile sayılmıştır. Yayınlanan Polis Nizamnamesi ile yukarıda sayılan karışıklıklar giderilmiş olup; 1846 yılında yayınlanan bir genelge ile iç güvenlik hizmetlerinin askerler tarafından yürütülmesinin askerin asli görevlerini aksattığı görülmüştür. Polis hizmetlerini yürütmek üzere bağımsız bir "Zaptiye Müdürlüğü, Zaptiye Müdür Yardımcılığı" kurulmuştur. Bunlarla ilgili

düzenlemeleri hazırlamak için “Zaptiye Meclisi” kurulmuştur. Bu durum 1879 yılına kadar sürmüş bu yılda Zaptiye Nezareti kurulmuştur (Yılmaz, 2005: 8-9).

Türk Polis Teşkilatı tarihinde 1879–1909 yılları Zaptiye Nezareti Dönemi olarak anılmaktadır. Bu dönemde Askeri Zaptiye Jandarma usulüne göre düzenlenmiştir. İstanbul merkezli kurulan Zaptiye Nezareti bu dönemde tüm ülkeye yayılarak teşkilatlanmıştır (a.g.e).

1908 yılında II. Meşrutiyet’in ilanı ile birlikte Zaptiye Nezareti kaldırılmış yerine Dâhiliye Nezareti’ne bağlı tüm yurttaki teşkilatı olan “Emniyeti Umumiye Müdürlüğü” kurulmuştur (egm.gov.tr/tar.osmanli1908-1918.asp, 20.06.2010).

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte 1922 yılında Emniyeti Umumiye Müdürlüğü kaldırılmıştır. 1921 yılında anayasanın idari bölümünde getirdiği düzenlemeye paralel olarak Polis Teşkilatı da genellikle il merkezlerinde kurularak hızlı bir gelişim göstermiştir. 1932 yılında 2049 sayılı “Polis Teşkilatı Kanunu” çıkarılmıştır. 1934 yılında çıkarılan 2559 sayılı Polis Vazife Salahiyetleri Kanunu uzun yıllar Polisin görev ve yetkilerini düzenleyen bir kanundur. Emniyet Teşkilatı yapısını oluşturan ve hala kullanılmakta olan 3201 sayılı “Emniyet Teşkilatı Kanunu” dur. Bu kanun o günden bu güne madde değiştirme ve eklemeleri olsa da halen kullanılmakta olan bir kanundur (Yılmaz, 2005: 15–17).

3.2. EMNİYET TEŞKİLATI’NIN YAPISI

Emniyet Teşkilatı’nın yapısını düzenleyen kanun 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunudur.

Emniyet Teşkilatı’nın teşkilatlanması da ülkenin kamu yönetim teşkilatlanmasına uygun olarak Merkez, Taşra ve Yardımcı Birimler şeklinde oluşmuştur.

3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu’nun 1. maddesinde ülkenin genel emniyet ve asayişinden sorumlu Bakanlık İçişleri Bakanlığı olarak belirtilmiştir. İçişleri

Bakanlığı bu görevi kanunlar çerçevesinde kendi idaresinde bulunan Emniyet Genel Müdürlüğü ve Jandarma Genel Komutanlığı tarafından yerine getirir.

Emniyet Teşkilatı Kanunu'nun Emniyet Teşkilatı Bölümleri başlığı altında 7. maddede Polisi idari, adli ve siyasi olarak ayırmıştır. İdari polis genel düzen ve intizamın temininden sorumludur. Adli polis adli olayların araştırılması ve sonuçlandırılmasında görevlidir. Siyasi polis devletin genel emniyetine tesir eden işleri yapmakla görevlidir.

Emniyet Teşkilat Kanununun 16. maddesinde Polis Teşkilatı Merkez, Taşra ve Yurtdışı Teşkilatı olmak üzere 3 bölümde ele alınmıştır.

Merkez Teşkilatı aynı maddenin devamında aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

A-Merkez Teşkilatı

- Teftiş Kurulu Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği
- Daire Başkanlıkları
 - Şube Müdürlükleri
 - Büro Amirlikleri

B-Taşra Teşkilatı

İllerde İl Emniyet Müdürlükleri, ilçelerde İlçe Emniyet Müdürlükleri veya İlçe Emniyet Amirliklerinden oluşmaktadır. İl Teşkilatı İl Emniyet Müdürü'ne doğrudan bağlı birimler ve müdür yardımcıları bulunmaktadır. Müdür yardımcılara bağlı şube müdürlükleri ve şube müdürlüklerine bağlı büro amirliklerinden oluşmaktadır.

5442 sayılı İl İdaresi Kanunu'nun 4. maddesi gereği illerde teşkilatlanmış, kanunun istisna saydığı kurumlar dışında diğer tüm kurumların bağlı olduğu makam Vali'dir. Ayrıca aynı kanunun 11. maddesinde "Vali il sınırları içinde genel ve özel bütün kolluk kuvvet teşkilatının amiridir. Suç işlenmesini önlemek kamu düzen ve güvenini korumak için gereken tedbirleri alır" denilerek illerde polis teşkilatlarının en üst amirinin Vali olduğu belirtilmiştir.

Emniyet Teşkilatı'nın ilçelerdeki teşkilatlanması illerin iz düşümü şeklinde olup ilçelerde şube müdürlükleri yerine, büro amirlikleri şeklinde kurulmuştur. Yine 5442 sayılı İller İdaresi Kanunu'nun 32. maddesinde “Kaymakam, ilçe sınırları içinde bulunan genel ve özel kolluk kuvvetlerinin ve teşkilatının amiridir.” denilerek ilçelerde polis teşkilatının en üst amirinin Kaymakam olduğu belirtilmiştir.

Yukarıda 3201 sayılı “Emniyet Teşkilatı Kanunu” ve 5442 sayılı “İl Özel İdaresi Kanunu” çerçevesinde Türk Polis Teşkilatı'nın mevcut teşkilat yapısı açıklanmaya çalışılmıştır.

3.3. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA KULLANILMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Türk Kamu Yönetim Sistemi'nin bir iz düşümü olan Türk Polis Teşkilatı'nın yapısına yukarıda yer verilmiştir. Türk Kamu Yönetimi aşırı merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu Türk Kamu Yönetiminde işler merkezin belirlediği planlar doğrultusunda yerine getirilmektedir. Yine bu merkeziyetçi anlayışın bir gereği olarak çalışanların davranışları geleneksel özellikler çerçevesinde ve gizlilik esasına göre örgütlendiği görülmektedir (Çevik ve Göksu, 2002: 71). Belki de bu yapının arka planındaki temel mantık Toynbee'nin (Toynbee ve Kirkwood, 2003: 13) belirttiği gibi Türk Devleti'nin inşası sırasında üzerine bina edildiği siyasi fikirler, merkezi yönetim, vatandaşlarından mutlak hizmet bekleyen bir devlet anlayışı olan Fransız Devlet yapısının benimsenmiş olmasıdır.

Türk Polis Teşkilatı'nın sahip olduğu yönetim teknikleri bu çerçevede şekillenmiştir. Bir ülkenin yönetim birimlerini oluşturan kurumların o ülkenin yönetim kültüründen etkilenmemesi imkânsızdır (Çevik, 2000: 237). Ülkenin sahip olduğu yönetim kültürü, teşkilatlanma yapısı ve anlayışı tüm kurumlar üzerinde etkilidir.

Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde bulunan, yeni adıyla Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı olan “Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Dairesi” başkanlığınca 2002

yılında yayımlanan “Osmanlıdan Günümüze Polisin Özlük Dosyaları” isimli çalışma, Türk Polis Teşkilatında uygulanmış olan performans değerlendirme sistemleri hakkında bilgi vermektedir.

Yapılan bu çalışmada, 1907-1913 yılları arasında Türk Polis Teşkilatını Avrupa’daki polis teşkilatlarına yaklaştırmak ve profesyonel iş yapmalarını sağlamak amacıyla çıkarılan “Polis Nizamnameleri” dönemine “atik (eski) dönemi”, 1913 ile 1937 yılında çıkarılan 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu arasındaki dönemi “cedit (yeni) dönemi” ve 1938 den günümüze kadar olan dönem Cumhuriyet dönemi olarak adlandırılmıştır. Atik döneminde, personelin tüm meslek yaşantısı boyunca aldığı maaşlar, cezalar, ödüller, atamaları ve ödülleri kompozisyon şeklinde bulunmaktadır (EGM, 2002: 28-29). Yapılan bu çalışma incelendiğinde gerek atik dönemi ve gerekse cedit döneminde düzenlenen bu özlük dosyalarında performans değerlendirme ile ilgili standartlar olmaksızın kompozisyon şeklinde yazıldığı görülmektedir. Her iki dönemde de periyodik değerlendirme yapılmadığı görülmektedir. Cumhuriyet dönemi incelendiğinde ise önceki dönemlere göre daha profesyonelleştiği, periyodik dönemlerin oluştuğunu, nesnelliğin kısmen de olsa eski dönemlere göre azaldığı, ayrıca iki sicil amirine yer verildiği ve standartlar oluşturulduğu görülmektedir.

Günümüz Türk Polis Teşkilatına baktığımız da, Türk Polisi Türk Kamu Yönetimi altında örgütlenmiş resmi üniformalı ve hiyerarşik bir yapıya sahip kolluk birimidir. Bu hiyerarşik ve disipline dayalı sistem içerisinde astlar üstlerinden aldıkları emirleri kanuna aykırı olmadıkça mutlak yerine getirmek durumundadır. Bu durumda üstün emir ve talimatlarına hizmet etmek, kurumun amaçlarına hizmet etmenin önüne geçmektedir. Bunun neticesi olarak çalışanların performans değerlendirmeleri yaptıkları işe göre değil, üstü ile arasındaki ilişkilere göre değerlendirilmektedir. Oysa demokratik toplumlarda performans değerlendirmesi yapılmasının altında yatan bazı nedenler bulunmaktadır. Demokratik toplumda amaç çalışanın performansını değerlendirerek, onu daha etkin ve etkili çalıştırabilme yöntemlerini geliştirebilmek gerekmektedir(Çevik vd., 2008: 47).

Emniyet Teşkilatında performans değerlendirme 14.07.1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) ve 18.10.1986 tarih 19255 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (DMSY) çerçevesinde yapılmaktadır.

657 sayılı DMK 110. madde ve DMSY 8. maddesine göre her devlet memuru için bir sicil dosyası bulunması gerektiği ve sicil amirleri, varsa müfettişler tarafından verilen denetleme raporları ve memur mal beyannamelerinin sicil dosyalarına konulması gerektiği belirtilmiştir. Bunun yanında bu sicil dosyalarında sicil not defterleri, vali veya kaymakamlarca düzenlenen ek sicil raporları da bulunur.1989 yılında yapılan düzenleme ile sicil not defterleri kaldırılmıştır. Sicil dosyalarında yer alan bu bilgilere ek olarak DMSY 6. Madde ve DMK 11. madde ile düzenlenen özlük dosyalarında da aşağıdaki bilgiler bulunmaktadır.

- Memurun Adı-Soyadı
- Kütük Sıra Numarası
- Doğum Yeri ve Tarihi
- Cinsiyeti
- Medeni Hali
- Kimlik Cüzdanının dairesince Onaylı Sureti
- Öğrenim Belgesi
- Bakmakla yükümlü olduğu kimseler
- Öğrenim Durumu
- Bildiği yabancı diller ve derecesi
- Yaptığı Lisansüstü eğitim, staj ve inceleme
- Sınıf, derece ve kademesi
- Mecburi hizmetler
- Askerlik durumu
- Adaylık ve asil memurluğa atanma ve işe başlama tarihi
- Derece ve kademe ilerlemeleri
- İmtihan beyanı dereceleri
- Sınıf ve yer değişiklikleri
- Hizmet içi eğitim durumu
- Siciline işlenmek üzere kendisi tarafından verilen yayın ve eserleri

- Aldığı takdirname ve ödüller
- Hakkında yapılan dava açılmış ise hükümlülük (affedilmiş olsalar bile) men-i muhakeme veya beraat kararları
- Sağlık durumu, görevden uzaklaştırma, yaptığı fahri hizmetler, aldığı izinlere ait bilgi ve belgeler.
- Memurluğa alınırken istenen diğer belgeler

Özlük ve sicil dosyaları DMK 11. maddesinde de belirtildiği gibi memurların ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemesinde, derece yükselmesinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyalarının başlıca kaynak olacaklarını belirleyerek, önemi vurgulanmıştır. Ayrıca sicil amirleri sicil raporlarının doldurulması sırasında isterse özlük dosyasını inceleyebilirler (Tortop, 1986: 3).

3.3.1. Sicil Amirleri

DMK 112. madde “Sicil raporu vermeye yetkili sicil amirleri, kurumlarınca Devlet Personel Başkanlığı’nın olumlu görüşü alınmak sureti ile 121. maddede öngörülen yönetmeliğe uygun olarak çıkarılacak özel yönetmeliklerle belirlenir. Kurumların taşra teşkilatında bulunan memurların sicil amirleri Vali ve Kaymakamlardır.” şeklinde düzenlenmiştir. Bu kanuni düzenlemeye uygun olarak 02.01.1987 tarihinde Emniyet teşkilatı mensuplarının sicil raporlarını düzenlemeye yetkili amirleri belirleyen yönetmelik çıkarılmıştır. Burada hangi birimin birinci, ikinci, üçüncü sicil amiri olacağı düzenlenmiştir (Ek-3).

Bu düzenleme dikkate alındığında modern performans değerlendirme sistemlerinde bulunmayan bazı sakıncalarla karşılaşılmaktadır. Örneğin il merkezlerini ele aldığımızda memurun birinci sicil amiri kendisine en yakın amiri olarak kabul edilen şube müdürüdür. İkinci sicil amiri ise İl emniyet müdürüdür. Sicil notları hesaplanırken iki sicil amirinin vermiş olduğu notların ortalamaları alınarak hesaplanır. Burada dikkat edilecek konu şubede çalışan memurların tamamının şube müdürü tarafından tanınması veya İl emniyet müdürü tarafından tanınmasının

imkânsız olmasıdır. Küçük ölçekte bir ili ele alsak bile yaklaşık personel sayısı 500–600 civarındadır. İl emniyet müdürünün tüm personeli yakinen tanıyıp performanslarını değerlendirip, sicil notlarını objektif vermesi beklenemez. Burada birinci sicil amirinin büyük bir ağırlığı ve inisiyatifi vardır. Tek kişi (şube müdürü) tarafından değerlendirmeler modern performans değerlendirme sistemlerine uymamaktadır. Bu durum sicil amirinin personel üzerinde egemenlik kurmasına yol açabilecek veya kişisel ilişkilerinin ön plana çıkarılmasına yol açabilecektir (Şenyayla, 2005: 49).

3.3.2. Sicil Değerlendirme Zamanı

Sicil raporlarının doldurulma süreleri ile ilgili düzenleme DMSY 12-14. maddeleri arasında düzenlenmiştir.

Yönetmeliğin 12. maddesi sicil raporu doldurmanın her yılın Aralık ayının 2. yarısı içerisinde doldurulacağını belirlemiştir. Raporlar ilgililerce en geç 31 Aralık günü bunları muhafaza ile görevli birime teslimini öngörmüştür. Ancak bu günün tatile gelmesi durumunda takip eden ilk iş günü teslimini şart koşmuştur. Zamanında teslim edilmeyen sicil raporlarıyla ilgili olarak teslim etmeyenler hakkında ceza işlemi yapılacağı belirtilmiştir. Ancak süresi içerisinde doldurulmayıp daha sonra doldurulan sicil raporlarının da geçerli olacağına dair Danıştay kararları mevcuttur (Pirler,1987: 376).

Aday memurlar için sicil doldurma zamanı ise başladıkları tarihi takip eden birinci yılın dolmasından sonraki 15 gün içinde, 2 yıl süre ile adaylığa tabi tutulan aday memurlar için 2. yıl sicillerin aynı şekilde doldurulacağı belirtilmiştir.

Ancak, mevcut sicil değerlendirme sisteminde bir standart ve objektiflik oluşmadığından her yıl yapılan bu kıdem sıralamasının gerçek performansı yansıttığı söylenemez. Emniyet Teşkilatında şuan uygulanmakta olan personel rejiminin ileride rütbelerde oluşacak yığılmayı karşılayacak kadrolar oluşmadığında sıkıntıları ortaya çıkaracağı aşikârdır. Bu noktada çözüm için başvurulacak sicil raporları olacaktır. Bu

raporların objektiflikten uzak olması da beraberinde problemleri getirecektir (Akdeniz, 2005: 128).

Sicil amiri altında çalışan personel hakkında sicil verilmesi için yine aynı yönetmeliğin 13. maddesine göre en az 6 ay çalışmış olma şartı konulmuştur.

Sicil amirlerinin sicil verecek sürede görevde kalmamaları halinde sicil raporları sonradan göreve atanan veya vekilleri tarafından 3 aylık bir sürenin sonunda derhal doldurulur. Bu uygulama sonunda da memura o yıl için sicil raporu verme imkânı bulunmazsa sicil raporu düzenleme döneminde üç aydan az olmamak üzere memurla en fazla çalışan sicil amiri tarafından doldurulur.

Eğer fiili çalışma süresi üç ayın altında olursa nasıl bir düzenleme yapılacağı yine 13. maddenin son paragrafında sicil amirinin personelin çeşitli mazeretlerinden (eğitim, hastalık, izin ...vb.) dolayı sicil dolduracak kadar uzun çalışmaması durumunda bir defaya mahsus olmak üzere geriye doğru üçüncü yılın ortalaması alınarak sicil notu verilir.

Yukarıda açıklanan süreler makul süreler olabilir. Ancak burada değerlendirme kriterleri açısından bakıldığında daha çok kişisel özelliklere dayalı performans değerlendirme sistemlerinde çalışanların sicil doldurma zamanına yakın çalışıyor görüntüsü verme, sicil amirine karşı daha yakın durma gibi durumlarda karşılaşılmaktadır.

3.3.3. Sicil Değerlendirmede Kullanılan Yöntem

Türk kamu sektöründe sicil değerlendirmeler DMSY'nin ekinde bulunan Ek-4 sunulan sicil raporunun doldurulması ile yapılmaktadır. Burada kullanılan ölçüm skalası 0 ile 100 arasındaki not raporda geçen kriterlerin karşısına sicil amiri tarafından uygun görülen notun yazılması şeklinde olmaktadır. DMSY 16. maddesinde "Sicil amirleri sicil raporunun memurların mesleki yöneticilik ve yurtdışı görevlerdeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan şartların her birini, ihtiva

ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile de memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması;

60'dan 75'e kadar olanlar orta,

76'dan 89'a kadar olanlar iyi,

90'dan 100'e kadar olanlar çok iyi, derecede başarılı olmuş olumlu, 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş olumsuz sicil almış sayılır. Sicil notu ve ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır.” şeklinde ifade edilmektedir.

1989 yılında bu madde de yapılan değişiklikle hizmet özellikleri gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığı'nın olumlu görüşünün alınması kaydıyla kurumlar Devlet Memurları Sicil Raporu'nun “sicil amirlerinin memurun mesleki ehliyeti hakkında notlar bölümüne soru ilave edilebilir” hükmü getirilmiştir.

Yukarıda DMSY 16. madde çerçevesinde belirtilen hususlara bakıldığında geleneksel değerlendirme, diğer adıyla Grafik Değerlendirme Yöntemi kullanıldığı görülmektedir.

Grafik Değerlendirme yöntemi çalışanların performanslarını çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçer. Bu yöntemde değerlendirme kriterleri üçe ayrılır. Değerlendirilen çalışanın kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan kriterlerdir. Grafik Değerlendirme yöntemi çok yaygın kullanılmasına rağmen yeterlilik ve güvenilirliği çok düşük olan ve değerlendirme yapanların hatalar yapmasına neden olan bir yöntemdir (Uyargil, 2008: 57).

3.3.4. Sicil Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı

Performans değerlendirmesinin sonuçları hem çalışanları, hem yöneticileri, hem de kurumu ilgilendirmektedir. Bu u yapının performans değerlendirmesinde farklı amaç ve beklentileri vardır. Kurumların kullandıkları performans değerlendirme sistemlerinden beklentileri farklılıklar gösterebilir. Ancak modern bir sicil değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Uyargil, 2008: 5) :

- Stratejik Planlama
- Ücret-Maaş Yöntemi
- Kariyer Geliştirme Sistemi
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi
- İşten Ayrılma Kararları

Türk kamu kurumlarında performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin kullanım alanlarının neler olduğuna bakıldığında, 657 sayılı DMK 111, 117, 118. maddeleri ile DMSY 21, 22 ve 23. maddelerinde şu şekilde sıralanmaktadır.

- Devlet memurlarının ehliyetlerinin tespitinde
- Kademe ilerlemesinde
- Derece yükselmelerinde
- Emekliye ıkarma
- Hizmetle ilişiklerinin kesilmesinde

DMK 117 ve 118. maddeler ve DMSY 21, 22, 23. maddelerinde olumsuz sicil alan memurların kusur ve eksiklikleri memura gizli bir yazı ile bildirileceği belirtilmiştir.

Yukarıda gerek mevzuat çerçevesinde belirtilen kullanım alanları, gerekse uygulamada karşılaşılan kullanım alanlarına bakıldığında çok dar ve kısır bir alanda performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı görülmektedir. Türk Polis Teşkilatı'nda performans değerlendirme sonuçları yukarıdaki mevzuat dahilinde

kullanılmakla birlikte personel üzerinde çok etkin bir özelliğe sahip değildir. En etkin olduğu alanlardan biri; hiyerarşik bir yapıya sahip olduğundan sicil sıralamalarında özellikle amir sınıfı personel üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca DMK 64. maddesinde belirtilen 6 yıllık sicil notu ortalamasının 90 ve üzeri olması durumunda bir yıl bekleme süresi olan kademe ilerlemesine etki etmektedir. Bunun dışında ne maaş, ne eğitim ihtiyacı, ne de stratejik planlama alanında kullanılmamaktadır.

3.3.5. Sicil Değerlendirmede Kullanılan Standartlar

Emniyet Teşkilatında Ek-4 sunulan Devlet Memurları Sicil Raporu kullanılmaktadır. Rapor incelendiğinde; Sicil Raporlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü ve Notların Değerlendirilmesi, Sicil Amirlerinin Memurların Genel Durum ve Davranışları Hakkındaki Düşünceleri(Şahsiyet Değerlendirmesi), Sicil amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları (Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi), Sicil Amirlerinin Memurun Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Notları ve Ülkeyi Temsilde ve Menfaatlerini Korumada Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi olmak üzere beş ana bölüm ve yirmi altı (26) sorudan oluşmaktadır. Ancak, ikinci bölümdeki sorulara DMSY nin 17. md göre kısa olarak yazılı olumlu ve olumsuz ifadeler belirtilir. Bu sorulardan beşinci bölümde yer alan son beş soru yurtdışına görev yapan personelin değerlendirilmesine yöneliktir. Amir sınıfı personel ikinci ve üçüncü bölümdeki sorulara ilaveten dördüncü bölümdeki sorulara göre değerlendirilmektedir. Polis memurları birinci bölüm ve ikinci bölümdeki 13 soru üzerinden değerlendirilmektedir.

3.3.5.1. Sicil Raporu Birinci Bölüm: Şahsiyet Değerlendirmesi

Bu bölümde doldurulması istenen DMSY 17.Md'de yer alan iyi/kötü durumlar ve alışkanlıklar ile kabiliyetlerdir. DMSY 17.Md:

“Sicil amirleri sicil raporunu doldurdıkları her memuru;

- a) Dış görünüşü (Kılık, kıyafet),
- b) Zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti,
- c) Azim ve sebatkârlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı,

d) Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,

e) Güvenilir olmama, şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları,

Değişik: 25/9/1989 - 89/14578 B.K.K.) Bakımından genel bir değerlendirmeye tabi tutarlar. Sicil döneminde edinilen bilgi ve müşahedelerden yararlanılarak yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre memurların olumlu ve olumsuz yönleri, kusur ve noksanları hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlendirilmesine ait bölümüne ayrı, ayrı açık ve gereğine göre kısa veya teferruatlı olarak yazılır.

Sicil amirlerinin memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not takdirlerinde dikkate alınır.”

şeklinde ifade edilmektedir.

Yukarıdaki madde dikkatlice incelendiğinde personel hakkında yapılan değerlendirme doğrudan onun kişiliğini ele almakta, işle ilgili durumunu ölçmemektedir. Oysa modern performans (sicil) değerlendirmelerinde esas olan iş durumunun tespit edilmesidir. Yapılacak bu tür değerlendirmeler işe alma ve adaylık sürecinde uygulanabilir. Şahsiyet değerlendirmesi yapılacaksa bunun mesleğe geçişte yapılan psikoteknik testlerle kişinin karakter yapısı ölçülebilir ve ona göre kişi eğitim almak üzere kabul edilebilir (Akdeniz,2005:111). Ayrıca Emniyet Teşkilatının personel kaynağını oluşturan Polis Koleji, Polis akademisi, Polis Meslek Yüksek Okullarında ve Polis Meslek Eğitim Merkezlerinde eğitim-öğretim sürecinde tespit edilebilir. Ancak, personelin tüm yaşamı boyunca şahsiyet değerlendirmesi yapılması çok doğru olmaktadır.

Ayrıca, bu değerlendirmeler tamamen subjektifliğe dayanabilmekte ve kişisel kanaatlerini ifade edilmesine imkân sağlamaktadır. DMSY 17.Md. “a” bendinde geçen dış görünüş(kılı-kıyafet) durumunun değerlendirilmesi, değerlendirmeyi yapacak amirin kendi dış görünüşüne verdiği öneme göre şahsilik gösterebilir. Dış görünüşüne dikkat etmeyen bir amir, kendisi gibi dış görünüşüne dikkat etmeyen bir personelini “iyi” olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde “b” bendinde geçen “zekâ ve kavrayış kabiliyet” de değerlendirmeyi yapacak amirin zekâ ve kavrayış kabiliyetine göre farklılık oluşturmaktadır.

Yukarıda yapılan değerlendirmelerden şu sonuç çıkarılabilir: bir kimsenin alkol ve kumar alışkanlığı, şahsi menfaate düşkün olma gibi özellikleri sonradan da ortaya çıkabilir ve bu sicil değerlendirmesinde bakılmaması performansının doğru değerlendirilmesine engel olabilir. Bu tür kişiler ile karşılaşıldığında disiplin suçları çerçevesinde açılacak soruşturma ve cezalandırmalar ile telafi edilebilir.

3.3.5.2. Sicil Raporu İkinci Bölüm: Görevde Gösterilen Başarının

Değerlendirilmesi

Emniyet Teşkilatında kullanılan sicil değerlendirme raporunun üçüncü bölümünü oluşturan “Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi” başlıklı bölümün altında toplam onüç (13) kriter belirlenmiştir. Bu kriterlerden on bir (11) nci sırada “Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi” sorusu sadece yurtdışında görev yapan personele yöneliktir. Yurtiçinde görev yapan personel diğer on iki (12) kritere göre değerlendirilmektedir.

Yukarı bölümlerde de belirtildiği gibi bir performans değerlendirmeden beklenen temel amaç personelin işi ile ilgili değerlendirmelerin yapılmasıdır. Ancak, kriterlere baktığımızda işten çok yine kişiliği ölçmeye yönelik ve somut ölçümlere dayanmadığı görülmektedir. Bu bölümün altıncı kriterini oluşturan soruda “Tarafsızlığı? (Görevi yerine getirirken dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenme)” kriterini değerlendirirken personel, yüz (100) üzerinden neye göre değerlendirilecek, personelin hangi davranışı onun 70, 80, 60...vb. not almasını gerektirmektedir? Uygulamada baktığımızda bu kritere 100’ün altında bir not veriyorsanız, gerekçesi olması gerekiyor. Aksi takdirde 100 vermek gibi bir zorunluluğu vardır. Kamuda hizmet veren tüm çalışanların tarafsız olmak gibi bir zorunlulukları vardır.

Üçüncü bölümde dikkat çeken 2. ve 10. sorular birbirini tamamlar mahiyette olduğu görülmektedir. Ancak, bu sorularda da problemle karşılaşılmaktadır. Görev kavramı geniş bir kavram olarak kullanılmaktadır. Personelin çalışma saati içerisinde yapmış olduğu tüm işler görev olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, gün içerisinde görev yapan bir polis memuru şoförlük yapabilmekte, adli ve idari işler... vb. görevleri

yapmaktadır. Bu görevlerin tamamı farklı bilgi, beceri ve kabiliyet gerektirmektedir. Genel olarak (görev kavramı ile) ele alınırsa sübjektif değerlendirmelere imkân sağlar.

Genel olarak Türk Polis Teşkilatında kullanılmakta olan sicil değerlendirme raporunda yukarıda karşılaşılan yetersizliklerin temelini oluşturan iş analizi yapılmamıştır. Yabancı polis teşkilatları üzerine yapılan bir araştırmada performans standartları oluşturulurken iş analizlerinin tamamına yakınında yapıldığı görülmüştür(Akdeniz, 2005: 155-156). Ayrıca, DMSY 27.maddesine göre gizli olması şartı getirilmiştir. Bu madde de beraberinde problemleri getirmektedir. Personelin ancak, 60 puanın altında not alması durumunda atamaya yetkili amir tarafından yazılı olarak bilgilendirilebileceği DMSY 21. maddesi gereğince düzenlenmiştir. Gizlilik ile ilgili olumlu bir gelişme 2004 yılında 219 sayılı yasa teklifi ile personelin talebi doğrultusunda kendisine gizli bir yazı ile bu durumu bildirilmesi TBMM ne sunulmuş ve kabul edilmiştir. Ancak, bunun modern performans değerlendirilme sistemlerinde yeterli olmadığı kabul edilmektedir. Geri bildirim esas olduğu modern değerlendirme sisteminde personele yalnızca notunun bildirilmesi değil, personelle amirin karşılıklı olarak performans değerlendirmesinde düşük olan alanların görüşmesinin daha doğru olduğu kabul edilmektedir. Personel bu geri bildirimle aynı zamanda kurumun kendisinden beklentilerini de öğrenmiş olur. Böylece hem bireysel hem de kurumsal performansın olumlu yönde artırılması sağlamış olacaktır.

Performans değerlendirme ve insan kaynakları yönetiminin temel uygulamaları Avrupa ve Amerika Birleşik Devletlerinde “polis yönetimi” (Police Administration/Police Management) adı altında bir bilim dalı olarak değerlendirilmekte ve üniversiteler ile polis okullarında ders olarak okutulmaktadır (Aydın, 1999: 96). Türkiye’de ise bu konuda çalışmaların tarihi çok eskilere dayanmamaktadır. Emniyet Teşkilatının amir sınıfını yetiştiren Polis Akademisi 4.sınıfında “Polis Yönetimi” dersi 2005-2006 eğitim-öğretim yılından itibaren okutulmaya başlanılmıştır. İçerik olarak bakıldığında yöneticilik, liderlik ve sicil

değerlendirme... vb konular verilmektedir. Bu dersin konulması konunun bilimsel olarak ele alınmasında önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir.

BÖLÜM 4

EMNİYET TEŞKİLATINDA UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA VE YENİ DEĞERLENDİRME MODELİ OLUŞTURMA

Bu Bölümde Türk Polis Teşkilatında mevcut uygulanmakta olan bireysel performans(sicil) değerlendirme sisteminin çalışanlar açısından algılanması ve modern performanslarında kullanılmakta olan bazı temel kriterler üzerine beklentiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Performans değerlendirme sistemleri üzerine Türkiye’de yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, Türk Polis Teşkilatı’nın performans değerlendirme sistemi üzerine yapılan çalışmaların yeterli sayıda olmaması ve olanların sınırlı ölçekte olması da yapılan bu çalışmanın Türk Polis Teşkilatı için ayrı bir önem taşıdığına göstergesidir.

Son yıllarda performans değerlendirme üzerine yapılan çalışma ve gelişmelere bu çalışmanın katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Performans değerlendirmesi denildiğinde yalnızca değerlendirmeyi yapan üst konumundaki sicil amirleri anlaşılmamalıdır. Bu konuda değerlendirmelerden en çok etkilenen, değerlendirilen konumundaki personelin görüşleri de ayrı bir önem taşımaktadır. Bu nedenle bu çalışmada hem sicil amirlerinin hem de değerlendirilen konumundaki personelin düşüncelerine yer verilmiştir. Her iki gruptaki görüş farklılıkları var mı? Varsa neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı, Türk Polis Teşkilatında performans değerlendirme sürecinde sicil amirleri ile değerlendirilen konumundaki personelin hiyerarşik yapı içerisinde performans değerlendirme sistemi üzerindeki düşünceleri tespit edilmeye

çalışılmıştır. Değerlendiren ve değerlendirilen konumundaki iki grup arasında farklılık olup olmadığı, mevcut sistemdeki eksikliklerin tespit edilmesi ve modern performans sistemlerinde olması gereken unsurlar hakkındaki görüşler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunların tespitinde rütbe değişkeninin yanında meslekte geçirilen hizmet süresi esas alınarak tecrübe değişkeni üzerinde de yukarıdaki kriterler çerçevesinde görüşler tespit edilmeye ve karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada genel olarak aşağıda sıralanan iki temel soruya yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

1. Türk Polis Teşkilatında görev yapan personelin mevcut uygulanmakta olan sicil sistemi üzerine görüşleri nelerdir? Rütbelere ve meslekte geçirilen hizmet süresine göre bu görüşler arasında anlamlı bir farklılık var mı?
2. Modern sicil sistemlerinde olması gereken(şeffaflık, objektiflik, işe yönelik olma ...vb.)kriterler üzerine görüşler nelerdir?

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma Türk Polis Teşkilatında görev yapan farklı rütbedeki personelin mevcut performans(sicil) değerlendirme sistemi ve modern değerlendirme sistemi üzerine görüşlerinin anket yoluyla bir alan araştırması yapılmasıdır. Araştırmada betimsel modelden yararlanılmıştır. Ayrıca, rütbelere ve meslekte geçirilen hizmet süreleri yönünden farklılıkların tespiti için ilişkisel yöntemden faydalanılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Emniyet Teşkilatında çalışan emniyet hizmetleri sınıfı personel oluşturmaktadır. 2010 yılı Ekim ayı Personel Daire Başkanlığı verilerine göre emniyet hizmetleri sınıfı personel toplam sayısı 218.415' dir.

Anketin tüm evrene uygulanmasının güçlüklerinden(zaman, maliyet... vb) dolayı tesadüfi seçilen örneklem üzerine bu çalışma uygulanmıştır. Örneklem sayısının evreni temsil edecek sayıda olması için güven düzeyini % 95 ve güven aralığını 4 aldığımızda çalışmamız için gerekli örneklem yeter sayısı 599 olarak tespit edilmiştir (surveysystem.com/sscalc.htm, 20.11.2010)

Örneklemede rütbelere göre evrendeki yüzdeler ile örneklemdaki yüzdelerin dağılımında denge göz önünde tutulmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.1: Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Rütbe	Evren	%	Örneklem	%
Emniyet Müdürü*	3467	1.58	25	4
Emniyet Amiri	2913	1.33	23	3.7
Başkomiser	2112	0.96	6	1
Komiser	1605	0.73	5	0.8
Komiser Yardımcısı	4417	2.02	6	1
Polis Memuru	197553	91	565	89.7
TOPLAM	218415		630	

*4. ve 3. Sınıfı Emniyet Müdürler kapsamaktadır.

4.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma amaçlarına ulaşılabilmesi için öncelikle konuyla ilgili literatür ve benzer yapılmış çalışmalar araştırılmıştır. Ayrıca, benzer konuda Amerika Birleşik Devletlerinde M. Dale SECUNDA tarafından yapılan “Employee Perceptions of Performance Appraisal Systems: Causal Determinants of Fairness, Accuracy, And Acceptability” başlıklı doktora tez çalışmasında kullanılan anket formu ile Türkiye’de Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde “Personelin Başarı Değerlendirmesi ve Ankara Emniyet Müdürlüğü Alan Çalışması” başlıklı, Serdar Kenan Gül tarafından hazırlanan Yüksek lisans tezinde kullanılan anket formundan yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formu pilot uygulaması 40 kişiye yapılmış,

anlaşılmayan veya yanlış anlaşılan sorular tekrar değerlendirilerek soruların bir kısmı düzeltilmiş bir kısmı da formdan çıkarılmıştır.

Anket sistematik olarak ayrılmamış olsa da üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde rütbe ve meslekte geçirilen hizmet süresini gösteren kişisel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde mevcut sicil sisteminin algılanmasına ilişkin görüşler, üçüncü bölümde ise modern bir değerlendirme sisteminde olması gereken kriterlere ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Anket sorularınının 27'si beşli derecelendirme ölçeği türünde, 5 tanesi sınıflama türündedir. Ayrıca sınıflama türünde olan 2 soruya açık uçlu cevap şıkları eklenmiştir.

Anket formunun ilk sayfasında açıklayıcı ve özendirici bir yazı yazılmıştır. Katılanların samimi görüş ve düşüncelerini açıklamaları için katılımcıların kimlik bilgilerini içeren sorulara yer verilmemiştir. Ankete katılan Müdür rütbesindeki 25 personel yirmi beş farklı ilde görev yapan, şube müdürü unvanını taşıyan 3. ve 4. sınıf emniyet müdürlerine, EGM tarafından muhtelif zamanlarda düzenlenen seminerlere katılanlardan oluşmaktadır. Emniyet amiri rütbesindeki 20 personel yirmi farklı il kadrolarında çalışanlardan oluşmaktadır. Geriye kalan 585 katılımcı Elazığ il kadrosunda 2007, 2008 ve 2009 yılında yaklaşık 40 farklı il kadrolarından tayin olmuş personelden oluşmaktadır.

4.5. VERİLERİN ANALİZ VE YORUMLANMASI

Anket sonucunda elde edilen verilerin analizinde betimsel istatistiklerden frekans(f), yüzde(%), aritmetik ortalama(X) ve standart sapma(ss) sonuçları kullanılmıştır. Bunun yanında değerlendirilen ve değerlendirici olarak oluşturulan amir-memur grupları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek için Independent-Samples T-Test uygulanmıştır. Aynı uygulama meslekte geçirilen hizmet süresince kazanılan tecrübeye göre de iki grup oluşturulmuştur. Meslekte geçirilen ilk on yılı

tecrübe kazanma olarak kabul edildiğinden on yıl üstü meslekte geçirilen zaman dilimi tecrübeleri uygulama ve aktarma dönemi olarak kabul edilmiştir.

Independent-Samples T-Testi: İki grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ölçmek için kullanılan yöntemdir (Altunışık vd., 2005: 318).

Anket sınırlılığını 2010 yılı içerisinde Emniyet Teşkilatında görev yapan Emniyet Teşkilatında görev yapan emniyet hizmetleri sınıfı personelden örnekleme girenlerin görüşleri ve anket sorularına verdikleri yanıtlar oluşturmaktadır.

4.6. ELDE EDİLEN BULGULARIN ANALİZİ VE YORUMU

Anket sonucunda elde edilen veriler üç başlık altında yorumlanmıştır. Aşağıda elde edilen sonuçlar ve yorumları çıkarılmıştır.

4.6.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Ankete katılanların rütbe ve meslekte geçirilen hizmet süresi Tablo 4.2’de görülmektedir.

Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Bilgisi

Değişken	Gruplar	f	%
Rütbe	Emniyet Müdürü	25	4.
	Emniyet Amiri	23	3.7
	Başkomiser	6	1
	Komiser	5	0.6
	Komiser Yrd.	6	1.
	Polis Memuru	565	89.7
	TOPLAM	630	100
Meslekte Geçirilen Hizmet Süresi	1-5 yıl	77	12,2
	6-10 yıl	254	40,3
	11-15 yıl	202	32,1
	16-20 yıl	65	10,3
	21-25 yıl	10	1,6
	26-30 yıl	2	0,3
	TOPLAM	610	96,8
	1-10 yıl	334	53.
	11+	276	43.8
	Missing(Kayıp)Değer	20	3.2
	TOPLAM	630	100

Tablo 4.1. ve 4.2. de verilen değerlere bakıldığında evren içerisinde yüzde 91 olan polis memurlarının örneklem içerisinde yüzde 89.7 olduğu, evren içerisinde yüzde 2,02 olan komiser yardımcılarını örneklemde yüzde 1 olduğu, evren içerisinde yüzde 0,73 olan komiserler örneklem içerisinde yüzde 0,8 olduğu, evren içerisinde yüzde 0,96 olan başkomiserlerin örneklemde yüzde 1 olduğu, evren içerisinde yüzde 1,33 olan emniyet amirlerinin örneklem içerisinde yüzde 3,7 olduğu ve evren içerisinde yüzde 1,58 olan emniyet amirlerinin yüzde örneklemde yüzde 4 olduğu görülmektedir. Polis memuru rütbesindeki personel sürekli olarak değerlendirilen konumunda olan personeldir.

Çalışmada ikinci bir değişken olarak ele alınan Meslekte geçirilen hizmet süresi değişkeninin de çalışmada farklı fikirler vereceği kabul edilmektedir. Meslekte geçirilen süreler açısından bakıldığında çalışmaya 1-5 yıl arası 77 kişi, 6-10 yıl arası 254 kişi, 11-15 yıl arası 202, 16-20 yıl arası 65 kişi, 21-25 yıl arası 10 kişi ve 26-30 yıl arası 2 kişi katılmıştır. Meslekte ilk on yılda personel genellikle tecrübe kazanma dönemi olarak kabul edilir. On yıl üstü çalışma dönemi ise tecrübelerini uygulama ve

yeni yetişenlere aktarma dönemi olarak kabul edilebilir. Bu açıdan çalışmaya 1-10 yıl arası 334 kişi ve 11-+ üstü katılanların sayısı 276 kişi katılmıştır. Bu iki dönem arasında fikirler yönünden farklılıklar olacağı kabul edilmiştir.

4.6.2.Mevcut Sicil Sisteminin Algılanmasına İlişkin Görüş ve Yorumlar

Rütbe ve meslekte geçirilen hizmet süresine göre katılımcılardan elde edilen veriler aşağıdaki Tablolara çıkarılmıştır.

Tablo 4.3: Rütbe Esasına Göre Mevcut Sistemin Algılanması

No	İfadeler	Gruplar	N	Ortalama	SS	t	df	Sig (2tailed)
1	Mevcut Sicil Raporlarını Yıllık Yapılması Gereken Rutin İşlerden Biri Olarak Görmekteyim	Amir	65	3,7077	1,1822	,225	625	,822
		Memur	562	3,7420	1,1636			
2	Sicil Raporlarının Gizli Olması, Sicil Amirlerine Çalışanları Daha Doğru Ve Objektif Değerlendirme İmkânı Sunduğuna İnanmaktayım	Amir	65	3,1846	1,4130	-1,616	628	,107
		Memur	565	2,8796	1,4438			
3	Mevcut Sicil Raporlarının Değerlendirilmesinde, Ast ile Amir Arasındaki Kişisel İlişkilerin Daha Etkili Olduğuna İnanmaktayım	Amir	65	3,6769	1,1471	-,162	626	,871
		Memur	563	3,6501	1,2739			
4	Sicil Amirlerinin Adil ve Objektif Bir Değerlendirme Yaptıklarına İnanmaktayım	Amir	65	3,0615	1,2484	,679	628	,497
		Memur	565	3,1770	1,3035			
5	Mevcut Sicil Raporlarının İşteki Başarıdan Çok Kişiliği Ölçmeye Yönelik Olduğuna İnanmaktayım	Amir	65	3,3692	1,1933	,295	627	,768
		Memur	564	3,4167	1,2324			

6	Sicil Raporlarının Gizli Olması, İçeriğinin Bilinmemesi, Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerine Ve Eksikliklerini Görebilmelerine Engel Olduğuna İnanmaktayım	Amir	65	3,5077	1,2762	1,043	627	,297
		Memur	564	3,6773	1,2368			
7	Sicil Amirimin Performansımı Objektif ve Adil Ölçebilecek Kadar Beni Gözlemleyebildiğime İnanmaktayım	Amir	65	3,0154	1,1923	-,037	625	,970
		Memur	562	3,0089	1,3463			
8	Sicil Amirimle Açık ve Samimi İletişim Kurabilmekteyim	Amir	65	3,4000	1,2221	- 1,825	628	,069
		Memur	565	3,0920	1,2959			
9	Değerlendirmenin Doğru Yapılmadığı veya Gerçekleri Tam Olarak Ortaya Konulmadığını Hissettiğim Zaman Amirimle Aynı Fikirde Olmadığımı İfade Edebiliyorum	Amir	65	2,7385	1,3378	-,339	622	,735
		Memur	559	2,6816	1,2751			
10	Şuan Kullanılmakta Olan Sicil Değerlendirme Raporunun İş Performansını Ölçebilecek Bir Yol Olduğunu Düşünüyorum	Amir	65	2,4615	1,1868	,356	627	,722
		Memur	564	2,5195	1,2507			
11	Sicil Amirimin Diğer Amirler Kadar Adaletli ve Objektif Olduğuna İnanıyorum	Amir	65	3,2923	1,1554	-,979	628	,328
		Memur	565	3,1327	1,2541			
12	Sicil Amirim İşlerimi Yaparken Kontrolüm Dışında birçok Şeyin İşimi Etkilediğini Biliyor ve Ona Göre Değerlendirmesini Yapıyor	Amir	65	2,7385	1,1494	1,266	623	,206
		Memur	560	2,9375	1,2058			

13	Mevcut Sicil Sisteminin Faydalı Amaca Hizmet Ettiğini Düşünüyorum	Amir	65	2,4462	1,1323	1,229	627	,220
		Memur	564	2,6436	1,2369			
14	Sicil Amirim İşimi Yaparken Ne Kadar Performans Gösterdiğimi Doğru Olarak Bilir	Amir	65	3,0923	1,1953	-,771	628	,441
		Memur	565	2,9681	1,2329			
15	Şuan ki Mevcut Değerlendirme Sisteminin Çalışanla, Çalışmayı Doğru Şekilde Ayırdığına İnanıyorum	Amir	65	2,2923	1,2465	,342	627	,732
		Memur	564	2,3475	1,2300			
16	Personel Değerlendirmesinde Standartların Kullanıldığına İnanıyorum	Amir	65	2,5846	1,1844	,179	628	,858
		Memur	565	2,6124	1,1836			
17	Sicil Değerlendirmenin Atama, Terfi veya Tenzil Gibi Yöneltilen Kararların Alınmasında Etkili Olduğuna İnanmaktayım	Amir	65	3,1231	1,3288	-,549	625	,583
		Memur	562	3,0285	1,3132			
18	Çalıştığım Birimde İş Analizleri(işimle ilgili iş tanımları, iş gerekleri,...) Yapılmış ve Tarafıma Bildirilmiştir.	Amir	64	2,9844	1,2407	-,139	623	,890
		Memur	561	2,9608	1,2950			

Tablo 4.3. de Ek-5 de verilen ankete katılanlara ait ortalama, standart sapma(ss), serbestlik derecesi(df), anlamlılık derecesi(sig.2tailed) ve ortalama değerler arasındaki fark(t) değerleri verilmiştir.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Mevcut Sicil Raporlarını Yıllık Yapılması Gereken Rutin İşlerden Biri Olarak Görmekteyim” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri >0,05 olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında az oranda da olsa polis memurlarının bu ifadeye katılma

oranları (3,7420) amirlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni mevcut sicil değerlendirme sisteminin memurların mesleki hayatları üzerinde çok büyük bir etki oluşturuyor olmaması olarak değerlendirilebilir. Amirler ise her yıl Mart ayında yapılan sicil değerlendirmesine göre kıdem sıralamaları yapılmakta ve bu sıralama görevlendirmelerde etkili olabilmektedir.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Sicil Raporlarının Gizli Olması, Sicil Amirlerine Çalışanları Daha Doğru Ve Objektif Değerlendirme İmkânı Sunduğuna İnanmaktayım” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda amirlerin bu ifadeye katılım oranları (3,1846) polis memurlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Memurların ise katılım oranının (2,8796) olduğu ve bu ifadeye tam olarak katılmadıkları şeklinde değerlendirilmektedir. Amirler ise katılıp katılmama konusunda nötr oldukları görülmektedir. Çalışanlar hangi konuda olumlu veya olumsuz değerlendirildiğini bilmesi kendisi açısından eksik ve yanlış yönlerini düzeltmesi yönünde rehber olacaktır.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Mevcut Sicil Raporlarının Değerlendirilmesinde, Ast ile Amir Arasındaki Kişisel İlişkilerin Daha Etkili Olduğuna İnanmaktayım” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda polis memurlarının 3,6501 oranında, amirlerin 3,6769 oranında bu ifadeye katıldıkları görülmektedir. Mevcut sistemin bu şekilde algılanması sistemin objektiflikten uzak olduğunun da bir göstergesidir. Modern değerlendirme sistemlerinde kişisel ilişkiler değil personelin yapmış olduğu iş esas alınır.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Sicil Amirlerinin Adil ve Objektif Bir Değerlendirme Yaptıklarına İnanmaktayım” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları ile amirlerini bu ifadeye katılıp katılmama noktasında nötr oldukları anlaşılmaktadır. Polis memurları 3,1770, amirler 3,0615 oranlarında katıldıklarını ifade etmişlerdir. Burada dikkat çeken nokta değerlendiren durumunda

olan amirlerin olumlu görüş belirtmeleri gerekirken nötr bir ifade belirtmeleri, onların da mevcut sistemden memnun olmadıkları şeklinde anlaşılmaktadır.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Mevcut Sicil Raporlarının İşteki Başarıdan Çok Kişiliği Ölçmeye Yönelik Olduğuna İnanmaktayım” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 3,4167, amirler 3,3692 oranları ile bu ifadeye katılıp katılmama noktasında nötr oldukları anlaşılmaktadır. Ek-4 verilen Sicil Değerlendirme Raporuna bakıldığında da bu ifadeyle örtüştüğü görülecektir.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Sicil Raporlarının Gizli Olması, İçeriğinin Bilinmemesi, Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerine Ve Eksikliklerini Görebilmelerine Engel Olduğuna İnanmaktayım” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 3,6773, amirler 3,5077 oranları ile bu ifadeye ortalamanın üzerinde katıldıkları şeklinde değerlendirilmektedir. Yukarıda “...gizli olmasının amirlere doğru ve objektif değerlendirme imkanı sunmaktadır” ifadesine verilen yanıtların ortalamalarına baktığımızda her iki grubunda sicillerin gizli olmasını istemedikleri şeklinde değerlendirilmektedir. Modern sicil değerlendirme sistemlerinde şeffaflık esastır. Nerde eksik ve yanlışlarının olduğunu bilmeyen bir personelden eksiklerini gidermesi ve kendini geliştirmesi beklenemez.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Sicil Amirimin Performansımı Objektif ve Adil Ölçebilecek Kadar Beni Gözlemleyebildiğine İnanmaktayım” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 3,0089, amirler 3,0154 oranlarıyla bu ifadeye katılıp katılmama noktasında nötr oldukları anlaşılmaktadır. Küçük birimlerde amirin astlarını gözlemleyebilmesi, adil ve objektif olarak değerlendirmesi mümkün iken, mevcudu birkaç binin üzerinde olan büyük birimlerde (örnek: İstanbul Emniyet Müdürlüğü Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü

çalışanları) adil ve objektif bir değerlendirme yapması beklenemez. Bu durumda sicil amirlerinin “Kontrast Hatası” yapma ihtimali çok yüksektir.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Sicil Amirimle Açık ve Samimi İletişim Kurabilmekteyim” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 3,0920, amirler 3,400 oranlarıyla bu ifadeye katılıp katılmama noktasında nötr oldukları anlaşılmaktadır. Gizliliğin bir sonucu olarak açık ve samimi bir iletişimin kurulmaması normal değerlendirilecek olsa da, modern değerlendirme sistemleri ile çatıştığı değerlendirilmektedir.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Değerlendirmenin Doğru Yapılmadığı veya Gerçekleri Tam Olarak Ortaya Konulmadığını Hissettiğim Zaman Amirimle Aynı Fikirde Olmadığımı İfade Edebiliyorum” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda polis memurlarının 2,6816, amirlerin 2,7385 oranlarıyla bu ifadeye katılmadıkları görülmektedir. Değerlendirme sonuçlarının gizli olmasından dolayı personel değerlendirme sonucundan haberdar olmamaktadır. Mevcut sistem gereği personelin bu durumu sicil amiri ile tartışması ve konuşması mümkün olmamaktadır. “Bilgi Edinme Kanunu” çerçevesinde sicil değerlendirme notunu öğrenebilmektedir. Ancak, idari yargıya başvurarak durumun yanlışlığı ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Yargıya başvurulması da hem zaman kaybına hem de kurum içi iletişimi olumsuz etkileyebilmektedir.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Şuan Kullanılmakta Olan Sicil Değerlendirme Raporunun İş Performansını Ölçebilecek Bir Yol Olduğunu Düşünüyorum” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda polis memurlarının 2,5195, amirler 2,4615 oranlarıyla bu ifadeye katılmadıkları görülmektedir. Gerek amirlerin ve gerekse memurların olumsuz düşüncelerini ifade etmeleri mevcut sistemden duyulan memnuniyetsizliği göstermektedir.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Sicil Amirimin Diğer Amirler Kadar Adaletli ve Objektif Olduğuna İnanıyorum” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 3,1327, amirler 3,2923 oranlarıyla bu ifadeye katılıp katılmama noktasında nötr oldukları anlaşılmaktadır. Emniyet Teşkilatında çalışan amirlerin de bu konuda olumlu düşünce ifade etmemeleri anlamlı olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Sicil Amirim İşlerimi Yaparken Kontrolüm Dışında birçok Şeyin İşimi Etkilediğini Biliyor ve Ona Göre Değerlendirmesini Yapıyor.” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 2,9375, amirler 2,7385 oranlarıyla bu ifadeye katılıp katılmama noktasında nötr oldukları anlaşılmaktadır. Bu durumun değerlendirici sisteminden kaynaklandığı düşünülmektedir. Mevcut sistemde il emniyet müdürlüklerinde çalışan personelin birinci sicil amiri şube müdürü, ikinci sicil amiri il emniyet müdürüdür. Bazı şubelerin birkaç yüz ve bazı şubelerin birkaç bin kişiden oluştuğunu düşünürsek ve ayrıca ikinci sicil amiri olan il emniyet müdürün tüm personelinin yakından tanınması ve onun işine etki eden başka şeylerin bulunduğunu bilmesi imkânsız olacağından, bu ifadeye katılımın düşük çıkmasına neden olmuştur.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Mevcut Sicil Sisteminin Faydalı Amaca Hizmet Ettiğini Düşünüyorum” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda polis memurlarının 2,6436, amirlerin 2,4462 oranlarıyla bu ifadeye katılmadıkları görülmektedir. Bu durum mevcut sistemden memnun olmadığının da bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Sicil Amirim İşimi Yaparken Ne Kadar Performans Gösterdiğimi Doğru Olarak Bilir” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 2,9681, amirler 3,0923 oranlarıyla bu ifadeye katılıp

katılmama konusunda nötr oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum gerek değerleyici konumunda bulunan amirler konusunda ve gerekse değerlendirmede kullanılan standartlar açısından sonuçlar doğurabilir. Amirlerin değerlendirme konusunda eğitime ihtiyaçları olduğu ve değerlendirmede objektif kriterlerin kullanılmadığı şeklinde değerlendirilmektedir.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Şuan ki Mevcut Değerlendirme Sisteminin Çalışanla, Çalışmayanı Doğru Şekilde Ayırdığına İnanıyorum” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda polis memurlarının 2,6436, amirlerin 2,4462 oranlarıyla bu ifadeye katılmadıkları görülmektedir. Bu durum mevcut değerlendirme sisteminden Emniyet Teşkilatı çalışanlarının memnun olmadığı şeklinde değerlendirilmektedir.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Personel Değerlendirmesinde Standartların Kullanıldığına İnanıyorum” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda polis memurlarının 2,6124, amirlerin 2,5846 oranlarıyla bu ifadeye katılmadıkları görülmektedir. Değerlendirme konumunda olan amirlerin de bu ifadeye katılmamış olması mevcut değerlendirme sisteminin doğru performansı ölçmede ne kadar eksik olduğunu da göstermektedir. Oysa Modern değerlendirme sistemlerinde işe yönelik standartlar kullanılmamaktadır.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Sicil Değerlendirmenin Atama, Terfi veya Tenzil Gibi Yönetmelik Kararların Alınmasında Etkili Olduğuna İnanmaktayım” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 2,9681, amirler 3,0923 oranlarıyla bu ifadeye katılıp katılmama konusunda nötr oldukları anlaşılmaktadır. Mevcut değerlendirme sisteminde amir sınıfı personelin sicil sıralaması, terfi esnasında özellikle üst kademe yöneticiliğe geçişte etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca, iki defa olumsuz sicil alan personel başka bir amirin emrine

verilir, yine olumsuz sicil alması durumunda devlet memurluğundan ilişiği kesilmektedir.

Tablo 4.3. de görüldüğü gibi, “Çalıştığım Birimde İş Analizleri(işimle ilgili iş tanımları, iş gerekleri,...) Yapılmış ve Tarafıma Bildirilmiştir.” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri >0,05 olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 2,9608, amirler 2,9844 oranlarıyla bu ifadeye katılıp katılmama konusunda nötr oldukları anlaşılmaktadır. Emniyet Teşkilatında şuna sistemli iş analizi yapılmış birim bulunmamaktadır. Ancak, 2001 yılında yapılan ve uygulanmayan norm kadro çalışmaları yapılırken sistemli olmasa da bu tür bir çalışma yapılmaya çalışılmıştır. Personel genel olarak çalıştığı birimin çalışma yönetmeliklerine bakarak iş yapmaktadır.

Tablo 4.4: Tecrübe Esasına Göre Mevcut Sistemin Algılanması

No	İfadeler	Gruplar	N	Ortalama	SS	t	df	Sig(2tailed)
1	Mevcut Sicil Raporlarını Yıllık Yapılması Gereken Rutin İşlerden Biri Olarak Görmekteyim	1-10 yıl Arası	333	3,7958	1,15919	,512	605	,609
		11-(+) Arası	274	3,7482	1,11865			
2	Sicil Raporlarının Gizli Olması, Sicil Amirlerine Çalışanları Daha Doğru Ve Objektif Değerlendirme İmkânı Sunduğuna İnanmaktayım	1-10 yıl Arası	334	2,8952	1,43877	-,245	608	,806
		11-(+) Arası	276	2,9239	1,43641			
3	Mevcut Sicil Raporlarının Değerlendirilmesinde, Ast ile Amir Arasındaki Kişisel İlişkilerin Daha Etkili Olduğuna İnanmaktayım	1-10 yıl Arası	332	3,6355	1,28070	-,552	606	,581
		11-(+) Arası	276	3,6920	1,22819			
4	Sicil Amirlerinin Adil ve Objektif Bir Değerlendirme Yaptıklarına İnanmaktayım	1-10 yıl Arası	334	3,2365	1,30178	1,282	608	,200
		11-(+) Arası	276	3,1014	1,28652			

5	Mevcut Sicil Raporlarının İşteki Başarıdan Çok Kişiliği Ölçmeye Yönelik Olduğuna İnanmaktayım	1-10 yıl Arası	334	3,5030	1,2099 4	1,873	607	,062
		11-(+) Arası	275	3,3164	1,2402 6			
6	Sicil Raporlarının Gizli Olması, İçeriğinin Bilinmemesi, Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerine Ve Eksikliklerini Görebilmelerine Engel Olduğuna İnanmaktayım	1-10 yıl Arası	334	3,6796	1,2528 9	,033	607	,974
		11-(+) Arası	275	3,6764	1,2055 2			
7	Sicil Amirimin Performansımı Objektif ve Adil Ölçebilecek Kadar Beni Gözlemleyebildiğime İnanmaktayım	1-10 yıl Arası	332	2,9307	1,3069 7	- 1,657	605	,098
		11-(+) Arası	275	3,1091	1,3355 4			
8	Sicil Amirimle Açık ve Samimi İletişim Kurabilmekteyim	1-10 yıl Arası	334	3,0898	1,2959 9	-,840	608	,401
		11-(+) Arası	276	3,1775	1,2682 1			
9	Değerlendirmenin Doğru Yapılmadığı veya Gerçekleri Tam Olarak Ortaya Konulmadığını Hissettiğim Zaman Amirimle Aynı Fikirde Olmadığımı İfade Edebiliyorum	1-10 yıl Arası	332	2,6777	1,2467 7	-,023	602	,981
		11-(+) Arası	272	2,6801	1,3073 3			
10	Şuan Kullanılmakta Olan Sicil Değerlendirme Raporunun İş Performansını Ölçebilecek Bir Yol Olduğunu Düşünüyorum	1-10 yıl Arası	333	2,4414	1,2224 2	- 1,447	607	,149
		11-(+) Arası	276	2,5870	1,2517 8			
11	Sicil Amirimin Diğer Amirler Kadar Adaletli ve Objektif Olduğuna İnanıyorum	1-10 yıl Arası	334	3,1347	1,2507 5	-,350	608	,726
		11-(+) Arası	276	3,1703	1,2431 6			

12	Sicil Amirim İşlerimi Yaparken Kontrolüm Dışında birçok Şeyin İşimi Etkilediğini Biliyor ve Ona Göre Değerlendirmesini Yapıyor	1-10 yıl Arası	332	2,9458	1,2055 1	,988	603	,323
		11-(+) Arası	273	2,8498	1,1676 4			
13	Mevcut Sicil Sisteminin Faydalı Amaca Hizmet Ettiğini Düşünüyorum	1-10 yıl Arası	334	2,6377	1,2316 7	,416	607	,678
		11-(+) Arası	275	2,5964	1,2085 4			
14	Sicil Amirim İşimi Yaparken Ne Kadar Performans Gösterdiğimi Doğru Olarak Bilir	1-10 yıl Arası	334	2,9611	1,2308 5	-,319	608	,750
		11-(+) Arası	276	2,9928	1,2120 4			
15	Şuan ki Mevcut Değerlendirme Sisteminin Çalışanla, Çalışmayı Doğru Şekilde Ayırdığına İnanıyorum	1-10 yıl Arası	334	2,3234	1,2364 3	-,439	607	,661
		11-(+) Arası	275	2,3673	1,2171 3			
16	Personel Değerlendirmesinde Standartların Kullanıldığına İnanıyorum	1-10 yıl Arası	334	2,5719	1,1544 1	-,686	608	,493
		11-(+) Arası	276	2,6377	1,2087 1			
17	Sicil Değerlendirmenin Atama, Terfi veya Tenzil Gibi Yönetsel Kararların Alınmasında Etkili Olduğuna İnanmaktayım	1-10 yıl Arası	334	3,0479	1,2795 9	-,269	606	,788
		11-(+) Arası	274	3,0766	1,3443 6			
18	Çalıştığım Birimde İş Analizleri(işimle ilgili iş tanımları, iş gerekleri,...) Yapılmış ve Tarafıma Bildirilmiştir.	1-10 yıl Arası	331	2,9637	1,2810 6	-,206	603	,837
		11-(+) Arası	274	2,9854	1,3008 1			

Tecrübe esasına göre mevcut sistemin algılanmasına yönelik yapılacak değerlendirmede yalnızca anlamı farklılık oluşturan ifadelerin analiz ve yorumlaması yapılacaktır.

Tablo 4.4 incelendiğinde, ifadelere verilen tüm yanıtların sig(2tailed)değerleri>0,05 olduğundan tecrübe esasına göre mevcut sistemin algılanmasında gruplar arası anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.5: Rütbe Esasına Göre Modern Değerlendirme Sistem Kriterlerine İlişkin Görüşleri

No	İfadeler	Gruplar	N	Ortalama	SS	t	df	Sig (2tailed)
1	Sicil Değerlendirme Sonuçlarının Tarafıma Bildirilmesi ve Konuyla İlgili Benimle Görüşme Yapılmasının Gerekliliğine İnanıyorum	Amir	65	4,1692	,94487	-1,256	628	,210
		Memur	565	3,9876	1,12113			
2	Sicil Değerlendirme Sonuçlarının Bildirilmesi Esnasında Amirimle Beraber Performansındaki Eksik Yönleri Yükseltmek İçin Ortak Hedefler Belirlemenin Yararlı Olacağına İnanıyorum	Amir	65	4,0462	1,0067	-,517	627	,605
		Memur	564	3,9716	1,10990			
3	Sicil Değerlendirme Görüşmelerinde Kullanılacak Zamanın Makul Bir süreyi Kapsaması Gerektiğine İnanıyorum(Yalnızca a sicil notu söylenmemeli)	Amir	65	4,2615	,83436	-1,722	625	,086
		Memur	562	4,0302	1,0448			
4	Sicil Görüşmeleri Rahat ve Sakin Bir Ortamda Gerçekleştirilmelidir	Amir	65	4,0615	1,01361	,033	627	,974
		Memur	564	4,0656	,93536			
5	Sicil Raporu Kriterleri Belirlenirken İş Analizlerine de Bakılmalıdır	Amir	65	4,1538	,90538	-1,145	626	,253
		Memur	563	4,0107	,96000			

6	Çalışmaya Başlanılan Birimde Yapılması Hedeflenen İşler İle İlgili Olarak Önceden Astla Görüşme Yapılması Faydalı Olur	Amir	65	4,2462	,81069	-1,431	624	,153
		Memur	561	4,0749	,92472			
7	Sicil Raporu Dolduran Sicil Amirlerinin Konuyla İlgili Eğitim Almaları, Daha Objektif ve Adil Bir Değerlendirme Yapılmasına Yardımcı Olacaktır	Amir	65	4,3231	,73117	-1,421	622	,156
		Memur	559	4,1467	,96903			
8	Emniyet Teşkilatında Çalışanların Tek Tip Sicil Raporu Yerine, Kendi Çalıştığı Birimle İlgili Kriterlerle Değerlendirilmeleri Daha Doğru olacaktır	Amir	65	4,1692	,99325	-,171	623	,864
		Memur	560	4,1482	,93117			
9	Sicil Notumun Kaç Olduğunu Bilmek İsterdim	Amir	65	4,4923	,86824	-,643	611	,521
		Memur	548	4,4161	,90816			

Tablo 4.5. de görüldüğü gibi, “Sicil Değerlendirme Sonuçlarının Tarafıma Bildirilmesi ve Konuyla İlgili Benimle Görüşme Yapılmasının Gerekliliğine İnanıyorum” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri >0,05 olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 3,9876, amirler 4,1692 oranlarıyla bu ifadeye katıldıkları anlaşılmaktadır. Modern değerlendirme sistemlerinde şeffaflık esasına göre sonuçlar personel ile görüşülerek eksik yönler ve ortak hedefler belirlenmektedir. Böylece hem personel eksik, yanlış, başarılı olduğu durumlarını bilmekte hem de sicil amirleri kişisel değerlendirme yapmakta zorlanmaktadır.

Tablo 4.5. de görüldüğü gibi, “Sicil Değerlendirme Sonuçlarının Bildirilmesi Esnasında Amirimle Beraber Performansındaki Eksik Yönleri Yükseltmek İçin Ortak Hedefler Belirlemenin Yararlı Olacağına İnanıyorum” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 3,9716, amirler 4,0462 oranlarıyla bu ifadeye katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu ifade aynı zamanda yukarıdaki ifade ile aynı anlama gelecek şekilde tasarlanarak katılımcıların ifadeleri arasındaki tutarlılığı da ortaya koymaktadır.

Tablo 4.5. de görüldüğü gibi, “Sicil Değerlendirme Görüşmelerinde Kullanılacak Zamanın Makul Bir süreyi Kapsaması Gerektiğine İnanıyorum(Yalnızca sicil notu söylenmemeli gerekçeler ve neler yapılması gerektiği hususunda görüş birliğine varılmalıdır)” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 4,0302, amirler 4,2615 oranlarıyla bu ifadeye katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu ifadeye katılımcıların yüksek oranda katılmaları aynı zaman sicil konusuna verdikleri önemin de göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4.5. de görüldüğü gibi, “Sicil Görüşmeleri Rahat ve Sakin Bir Ortamda Gerçekleştirilmelidir” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 4,0656, amirler 4,0615 oranlarıyla bu ifadeye katıldıkları anlaşılmaktadır. Değerlendirmenin rahat ve sakin bir ortamdan yapılması hem rutin bir iş olmaktan çıkaracak hem de kurumsal iletişimin sağlıklı işlemesine katkı sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini gören personel kurum amaçlarını kendi amaçları ile bütünleştirmesi daha kolay olacaktır.

Tablo 4.5. de görüldüğü gibi, “Sicil Raporu Kriterleri Belirlenirken İş Analizlerine de Bakılmalıdır” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 4,0107, amirler 4,1538 oranlarıyla bu ifadeye katıldıkları

anlaşılmaktadır. Modern değerlendirme sistemleri oluşturulurken objektif değerlendirme standartları için iş ve görev tanımlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 4.5. de görüldüğü gibi, “Çalışmaya Başlanılan Birimde Yapılması Hedeflenen İşler İle İlgili Olarak Önceden Astla Görüşme Yapılması Faydalı Olur” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 4,0749, amirler 4,2462 oranlarıyla bu ifadeye katıldıkları anlaşılmaktadır. Personelin çalışacağı birimin misyonu, hedefleri, vizyonu, yapılan işler hakkında bilgilendirilmesi hem işe adaptasyonda hem de performansını yükseltmede kendisine imkân verecektir.

Tablo 4.5. de görüldüğü gibi, “Sicil Raporu Dolduran Sicil Amirlerinin Konuyla İlgili Eğitim Almaları, Daha Objektif ve Adil Bir Değerlendirme Yapılmasına Yardımcı Olacaktır” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 4,1467, amirler 4,3231 oranlarıyla bu ifadeye katıldıkları anlaşılmaktadır. Özellikle amir sınıfı personelin bu ifadeye katılımının yüksek olması, değerlendirici pozisyonunda olmalarından dolayı ayrı bir önem ifade etmektedir. Bunun modern bir sisteme geçişte bir fırsat olabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 4.5. de görüldüğü gibi, “Emniyet Teşkilatında Çalışanların Tek Tip Sicil Raporu Yerine, Kendi Çalıştığı Birimle İlgili Kriterlerle Değerlendirilmeleri Daha Doğru olacaktır” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 4,1482, amirler 4,1692 oranlarıyla bu ifadeye katıldıkları anlaşılmaktadır. Emniyet Teşkilatında farklı birimlerde farklı işler (Kaçakçılık, Asayiş, Trafik, Pasaport, Hudut Kapıları, Polis Meslek Yüksekokulları... vb.) yapan personelin aynı sicil değerlendirme raporu ile değerlendirilmesi doğru bir ölçüm sağlayamamaktadır.

Tablo 4.5. de görüldüğü gibi, “Sicil Notumun Kaç Olduğunu Bilmek İsterdim” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri >0,05 olduğundan anlamlı bir farklılık olmadığı kabul edilir. Ortalamalara bakıldığında polis memurları 4,4162, amirler 4,4923 oranlarıyla bu ifadeye katıldıkları anlaşılmaktadır. “Bilgi edinme Kanunundan” önce personel hiçbir şekilde almış olduğu sicil notunu bilememekte idi. Şuan ise ancak yazılı talep eden personelin notu bildirilmektedir. Katılımcıların tamamı değerlendirme notlarının modern değerlendirme sistemlerinde olduğu gibi kendilerine bildirilmesini gerektiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 4.6. Tecrübe Esasına Göre Modern Değerlendirme Sistem Kriterlerine İlişkin Görüşleri

No	İfadeler	Gruplar	N	Ortalama	SS	t	df	Sig (2tailed)
1	Sicil Değerlendirme Sonuçlarının Tarafıma Bildirilmesi ve Konuyla İlgili Benimle Görüşme Yapılmasının Gerekliliğine İnanıyorum	1-10 yıl Arası	334	3,9401	1,16609	-2,025	608	,040
		11-(+) Arası	276	4,1196	,98913			
2	Sicil Değerlendirme Sonuçlarının Bildirilmesi Esnasında Amirimle Beraber Performansumdaki Eksik Yönleri Yükseltmek İçin Ortak Hedefler Belirlemenin Yararlı Olacağına İnanıyorum	1-10 yıl Arası	334	3,9162	1,14379	-1,805	607	,072
		11-(+) Arası	275	4,0764	1,02058			
3	Sicil Değerlendirme Görüşmelerinde Kullanılacak Zamanın Makul Bir süreyi Kapsaması Gerektiğine İnanıyorum (Yalnızca sicil notu söylenmemeli gerekçeler ve neler yapılması gerektiği hususunda görüş birliğine varılmalıdır)	1-10 yıl Arası	334	3,9731	1,12407	-2,233	605,828	,026
		11-(+) Arası	274	4,1569	,90633			

4	Sicil Görüşmeleri Rahat ve Sakin Bir Ortamda Gerçekleştirilmelidir	1-10 yıl Arası	334	3,9461	1,02672	-3,425	607	,001
		11-(+) Arası	275	4,2073	,81318			
5	Sicil Raporu Kriterleri Belirlenirken İş Analizlerine de Bakılmalıdır	1-10 yıl Arası	333	3,9700	1,02042	-2,002	606	,046
		11-(+) Arası	275	4,1236	,83665			
6	Çalışmaya Başlanılan Birimde Yapılması Hedeflenen İşler İle İlgili Olarak Önceden Astla Görüşme Yapılması Faydalı Olur	1-10 yıl Arası	331	4,0181	,99376	-2,317	604	,021
		11-(+) Arası	275	4,1891	,78342			
7	Sicil Raporu Dolduran Sicil Amirlerinin Konuyla İlgili Eğitim Almaları, Daha Objektif ve Adil Bir Değerlendirme Yapılmasına Yardımcı Olacaktır	1-10 yıl Arası	333	4,1411	,98538	-1,239	603	,216
		11-(+) Arası	272	4,2353	,85680			
8	Emniyet Teşkilatında Çalışanların Tek Tip Sicil Raporu Yerine, Kendi Çalıştığı Birimle İlgili Kriterlerle Değerlendirilmeleri Daha Doğru olacaktır	1-10 yıl Arası	333	4,1652	,94728	,335	603	,738
		11-(+) Arası	272	4,1397	,91056			
9	Sicil Notumun Kaç Olduğunu Bilmek İsterdim	1-10 yıl Arası	329	4,4073	,95225	-,722	592	,470
		11-(+) Arası	265	4,4604	,80678			

Tecrübe Esasına Göre Mevcut sistemin algılanmasına yönelik yapılacak değerlendirmede yalnızca anlamı farklılık oluşturan ifadelerin analiz ve yorumlaması yapılacaktır.

Tablo 4.6 ya göre “Sicil Değerlendirme Sonuçlarının Tarafıma Bildirilmesi ve Konuyla İlgili Benimle Görüşme Yapılmasının Gerekliliğine İnanıyorum” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $<0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda 1-10 grubu personelin 3,9401, 11-(+) grubu personelin 4,1196 oranlarıyla bu ifadeye katıldıkları görülmektedir. Bu ifadeye tecrübe sahibi personelin daha olumlu baktığı anlaşılmaktadır. Bu gruptaki personelin performans değer verdikleri şeklinde de değerlendirilmektedir.

Tablo 4.6 ya göre “Sicil Değerlendirme Görüşmelerinde Kullanılacak Zamanın Makul Bir süreyi Kapsaması Gerektiğine İnanıyorum(Yalnızca sicil notu söylenmemeli gerekçeler ve neler yapılması gerektiği hususunda görüş birliğine varılmalıdır)” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $<0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda 1-10 grubu personelin 3,9731, 11-(+) grubu personelin 4,1569 oranlarıyla bu ifadeye katıldıkları görülmektedir. Bu ifadeye tecrübe sahibi personelin daha olumlu baktığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.6 ya göre “Sicil Görüşmeleri Rahat ve Sakin Bir Ortamda Gerçekleştirilmelidir” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $<0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda 1-10 grubu personelin 3,9731, 11-(+) grubu personelin 4,1569 oranlarıyla bu ifadeye katıldıkları görülmektedir. Yine burada ikinci grupta yer alan personelin bu ifadeye daha olumlu baktıkları anlaşılmaktadır. Bunda etkili nedenin tecrübe sahibi insanların konulara daha duyarlı yaklaştıkları şeklinde değerlendirilmektedir.

Tablo 4.6. ya göre “Sicil Raporu Kriterleri Belirlenirken İş Analizlerine de Bakılmalıdır” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri $<0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda 1-10 grubu personelin 3,9700, 11-(+) grubu personelin 4,1236 oranlarıyla bu ifadeye

katıldıkları görülmektedir. Objektif kriterler oluşturulmasında iş analizleri çok önemli bir yere sahiptir.

Tablo 4.6. ya göre “Çalışmaya Başlanılan Birimde Yapılması Hedeflenen İşler İle İlgili Olarak Önceden Astla Görüşme Yapılması Faydalı Olur” ifadesine bakıldığında gruplar arasında sig(2tailed) değeri <0,05 olduğundan anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilir. Ortalamalara baktığımızda 1-10 grubu personelin 4,0181, 11-(+) grubu personelin 4,189 oranlarıyla bu ifadeye katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.6 da anlamlı farklılık oluşturan ifadelerle bakıldığında 11-(+) grubu oluşturan personelin modern değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri diğer gruba göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak tecrübe sahibi olan ve bunu uygulayan bu grubun sicil (performans) değerlendirmenin önemini benimsemiş ve değer veriyor olmasından kaynaklandığı şeklinde değerlendirilmektedir.

Tablo 4.7: Sınıflama ve Açık Uçlu İfadelere İlişkin Görüşler

No	İfadeler	N	%	Ortalama	SS
1	Sicil raporları Performans değerlendirmeleri				
	a) Yılda bir yapılmalıdır	402	63,8	1,4302	,65303
	b) Altı ayda bir yapılmalıdır	152	24,1		
	c) Diğer	55	8,7		
	d) Missing (kayıp değer)	21	3,3		
	e) TOPLAM	630	100		
2	Aşağıdakilerden kim ya da kimler tarafından sicil raporlarının doldurulmasını isterdiniz	N	%		
	a) Çalışanın Kendisi	41	6,5	1,9340	,24852
	b) Çalışanın ilk derece amiri(Büro Amiri)	387	61,4	1,3768	,48498
	c) Çalışanın ikinci derece amiri(Şube Müdürü)	145	23,0	1,7665	,42340

	d) Aynı yerde çalıştığı aynı rütbedeki arkadaşları	58	9,2	1,9066	,29122
	e) Astarları	29	4,6	1,9533	,21116
	f) Yukarıdakilerin tamamı	99	15,7	1,8406	,36636
	g) Missing (kayıp değer)	9	1,4		
3	Sicil raporlarının aşağıdaki alanlardan hangisinde ya da hangilerinde kullanılmasını isterdiniz?	N	%	Ortalama	SS
	a) Terfi	240	38,1	1,6098	,48820
	b) Taltif	194	30,8	1,6846	,46507
	c) Kıdem	213	33,8	1,6537	,47619
	d) Teşekkür name/Takdir name	159	25,2	1,7415	,43819
	e) Personele eğitim fırsatlarının sağlanmasında	214	34,8	1,6520	,47671
	f) Maaş artışında	210	33,3	1,6585	,47459
	g) Birimler arası geçişlerde	217	34,4	1,6472	,47824
	h) Diğer...	15	2,4	1,9754	,15438
	i) Missing (kayıp değer)	15	2,4		

Tablo 4.7. de Ek-5 deki ankete katılan katılımcıların açık uçlu ve sınıflamalı ifadelerine verilen yanıtlara yer verilmiştir.

Tablo 4.7. de sicil raporlarının değerlendirme zamanları ile ilgili ifadelerde katılımcılardan 402 kişi yaklaşık yüzde 63,8 değerlendirmenin yılda bir defa yapılması gerektiğini belirtmiştir. 152 kişi yaklaşık yüzde 24,1 altı ayda bir değerlendirme yapılması gerektiğini belirtmiştir. 55 kişi yaklaşık yüzde 8,7 farklı (iki yılda bir, yalnızca gerektiğinde, terfi etme zamanında veya hiçi yapılmaması..vb) ifadeler belirtmişlerdir. Katılımcılarda küçük bir grup (yüzde 3,3) herhangi bir ifadeye bulunmamışlardır.

Tablo 4.7. de sicil raporlarının kim ya da kimler tarafından doldurulması gerektiği ifadesine katılımcılardan 387 kişi yaklaşık yüzde 61,4 ilk derece (büro) amiri tarafından değerlendirilmenin yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Personeli en yakından ve en iyi tanıyacak olan büro amiridir. Büro amirlerinin altında çalışan personel sayısı şube müdürleri ile kıyaslanmayacak kadar(yaklaşık1-30 civarında) az sayıdadır. Buda değerlendirilmenin daha sağlıklı olması için önemlidir. İkinci sırada 145 kişi ile yaklaşık yüzde 23 ile ikinci derece amiri(şube müdürü) gelmektedir. Burada çıkan sonuç mevcut uygulamaya bakıldığında anlamlıdır. Mevcut sistemde şube müdürleri birinci dereceden sicil amiridirler. Ancak bu ifade ile çalışanlar şube müdürleri tarafından değerlendirilmekten ziyade büro amirleri tarafından öncelikle değerlendirilmesi gerektiğini ifade ettikleri düşünülmektedir. “Aynı yerde çalışan aynı rütbedeki arkadaşları” ifadesine ise 58 kişi yüzde 9,2 oranında katılmaktadırlar. “Çalışanın kendisi” ifadesine 41 kişi yüzde 6,5 oranında katılmaktadırlar. “Astları tarafından” ifadesine katılanlar 29 kişi yaklaşık yüzde 4,6 gibi küçük bir orandır. Bu sonuçta değerlendirilen konumundaki personelin üstlerini değerlendirme yanlısı olmadıkları şeklinde değerlendirilmektedir. “Yukarıdakilerin hepsi” ifadesine katılanlar 99 kişi yaklaşık yüzde 15,7 oranında katılmaktadırlar. Buradaki sonuç da farklı bir anlam ifade etmektedir. Son zamanlarda sıkça kullanılan ve 360 derece değerlendirme sisteminin Emniyet Teşkilatında katılımcılar tarafından kabul görmediği şeklinde değerlendirilmektedir.

Tablo 4.7.de “Sicil raporlarının aşağıdaki alanlardan hangisinde ya da hangilerinde kullanılmasını isterdiniz?” ifadesine katılımcılardan 240 kişi yaklaşık yüzde 38,1 “terfi” kararlarından kullanılması gerekliliğini ifade etmişlerdir.217 kişi yaklaşık olarak yüzde 34,4 ü “birimler arası geçişlerde” kullanılması gerekliliğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların yüksek oranda bu ifadeye katılmasında birimler arası geçişlerde bir standardın olmaması(az sayıda birimler hariç) ve kişisel ilişkiler dayanmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. 214 kişi yaklaşık yüzde 34 ü “eğitim fırsatları sağlanmasında” kullanılması gerektiğine inandıklarını ifade etmişlerdir. 213 kişi yaklaşık yüzde 33,8 i “kıdem” de kullanılmasının gerekliliğini ifade etmiştir. Mevcut değerlendirme sisteminde amir sınıfı personelde

değerlendirme sonucuna göre kıdem sıralaması yapılmaktadır. 210 kişi yaklaşık yüzde 33,3 ü “maaş artışında” kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Burada da önemli bir sonuç çıkmaktadır. Modern değerlendirme sistemlerinde değerlendirme sonuçlarında birisi ödüllendirmez. Ödüllendirme ile hem çalışanla çalışmayan personel ayırt edilir hem de personelin için motivasyon sağlanmış olur. 194 kişi yaklaşık yüzde 30,8 “taltif” verilmesinde kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Personelin üst gayretleri karşı verilen maaş taltifinin değerlendirme sonucunda belirli düzeyde başarılı olanlara verilmesi aynı zamanda diğer personelin de çalışma gayreti göstermesini sağlayacağı şeklinde değerlendirilmektedir. 159 kişi yaklaşık yüzde 25,2 si “takdirname ve teşekkürname verilmesinde” kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Personelin motivasyonunu artırma araçlarından olan takdirname ve teşekkürname verilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması gereken alanlardan olduğu ifade edilmektedir. 15 kişi yaklaşık yüzde 2,4 oranında diğer (cezalandırma, fazladan izin verme...vb) alanlarda kullanılması gerektiği ifade edilmiştir.

4.7. POLİS MERKEZLERİNDE ÇALIŞAN PERSONELE YÖNELİK YENİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELİ

Yukarıda incelenen literatür ile yapılan iş analizi ve anket formu sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda “Polis Merkezlerinde Çalışan Personel Performans Değerlendirme Formu” oluşturulmuştur. Hazırlanan yeni modelin uygulama süreci de belirlenmiştir.

4.7.1. Değerlendiriciler

Polis Merkezleri Personeli Performans Değerlendirme Sisteminde, personeli değerlendirecek değerlendirme amirleri birinci ve ikinci değerlendirme amirlerinden oluşmaktadır. Birinci değerlendirme amiri çalışanın en yakın değerlendirme amiri, ikinci değerlendirme amiri ise birinci amirin bağlı olduğu amiri ifade etmektedir. Polis Merkezlerinde değerlendirme amirleri Tablo 4.8’de öngörülmüştür:

Tablo 4.8: Performans Değerlendirme amirleri Çizelgesi

DEĞERLENEN PERSONEL	1.DEĞERLENDİRME AMİRİ	2.DEĞERLENDİRME AMİRİ
Polis Merkez Amiri	İllerde Asayiş Şube müdürü, İlçelerde İlçe Emniyet Amiri/Müdürü	Asayişten Sorumlu İl Emniyet Müdür Yardımcısı
Grup Amiri	Polis Merkez Amiri	Asayiş Şube Müdürü
Adli Büro Amiri	Polis Merkez Amiri	Asayiş Şube Müdürü
İdari Büro Amiri	Polis Merkez Amiri	Asayiş Şube Müdürü
Kimlik Bildirme Büro Amiri	Polis Merkez Amiri	Asayiş Şube Müdürü
Ekip Memuru	Grup Amiri	Polis Merkez Amiri
Adli Büro Memuru	Adli Büro Amiri	Polis Merkez Amiri
İdari Büro Memuru	İdari Büro Amiri	Polis Merkez Amiri
Kimlik Bildirme Memuru	Kimlik Bildirme Büro Amiri	Polis Merkez Amiri

4.7.2. Değerlendirme Zamanı

Değerlendirme zamanı yeni modelde, aday personelin ve adaylığı bitmiş personelin değerlendirme zamanı olarak iki şekilde uygulanması öngörülmüştür. Aday personelin mesleğe uyumunu hızlı ve verimli şekilde yapılması için bir yılda altışar aylık iki dönem halinde değerlendirmesi öngörülmüştür. Diğer personelin değerlendirmesi yılda bir defa Nisan ayında yapılması öngörülmüştür.

4.7.3. Geri Bildirim

Çağdaş değerlendirme sistemlerinin temel özelliği açık ve şeffaf olmasıdır. Bu nedenle polis merkezleri için geliştirilen yeni değerlendirme sisteminde, değerlendirme dönemi sonunda personele sadece değerlendirme notunun değil, bir yıllık değerlendirme sonuçlarının değerlendirme amiri ile karşılıklı müzakere edilerek sorunların tespiti ile değerlendirilen personelin üstün taraflarının kendisine bildirilmesini içerecektir. Böylece personel eksik ve yetersiz olduğu durumları, kurumun kendisinden beklentilerini görecektir ve kendi amaçları ile kurum amaçlarını birleştirme imkânı bulacaktır. Görüşme sonucunda değerlendirme sonucunu kabul ettiğini veya reddettiğini beyan ederek, karşılıklı imza altına alınacaktır.

4.7.4. Değerlendirme Kurulu

Değerlendirme Kurulu, değerlendirme d6nemi sonunda değerlendirme sonuçlarına itiraz eden personelin itirazlarını incelemek, eğitim ihtiyacı olan personeli, 6d6llandirilecek ve cezalandırılacak personeli tespit etmek amacıyla g6rev yapacak kurulu ifade etmektedir.

Değerlendirme kurulu; İl Emniyet M6d6rl6ę6nde Personel Őubeden sorumlu İl Emniyet M6d6r Yardımcısı, Personel Şube M6d6r6, Asayiş Şube M6d6r6 ve Eğitim Şube M6d6r6nde kurulması 6ng6r6lmektedir.

4.7.5. Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı

Değerlendirme sonuçlarının somut olarak değerlenen ve değerleyici tarafından g6r6lmesi hem sistemi rutin bir iş olmaktan çıkaracak hem de personelin çalışma motivasyonu ile verimi 6zerinde etkili olacaktır. Yeni sistemin sonuçları d6rt başlık altında değerlendirilmektedir:

4.7.5.1. 6d6llendirme

6ng6r6len yeni sistemde performansı belli bir d6zeyinde olanların 6d6llendirilmesi 6ng6r6lmektedir. Belirlenen puanlama sistemi 5'lik olduğundan standartların 6zerinde performans g6steren ve ortalaması 4-5 arasında olan personele maaş taltifi verilecektir. Maaş taltifinin oranı aşağıya çıkarılmıştır.

Not ortalaması 4 olanlara 10 maaş, not ortalaması 4,5 olanlara 15 maaş ve notu 5 olanlara 24 maaş taltif verilecektir.

Ayrıca, tayin d6nemlerinde performans değerlendirme sıralamasına g6re puanı y6ksek olan personel tercihlerinde 6ncelikli tercih edilecektir. 6rneğin sıralamada 1. Sırada olan personel ilk tercihinde gidebilecektir. B6ylece çalışanlar tavassuta (aracılık etme) başvuramayacaklar, çalışan personel çalışmasının karşılığını somut olarak g6rebilecektir.

4.7.5.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Değerlendirme kurulu her değerlendirme döneminde personelin görev nitelikleri bölümünde yer alan her bir kriter için almış olduğu ortalama puanları inceler. Her bir kriter için ortalaması 2,5 den aşağı olan personel tespit edilir. Bu personel iki değerlendirme döneminde üst üste aynı kriterden 2,5 in altında puan almış ise ilgili kriterdeki eksikliğini gidermesi için eğitime tabi tutulmasına karar verilir. Verilecek eğitim ve içerikleri eğitim şubesi tarafından planlanır ve uygulanır.

4.7.5.3. Personel İstihdamının Tespiti

Polis Merkezlerinin her değerlendirme dönemi sonunda ortaya çıkan genel değerlendirme sonuçları üzerinde Personel Daire Başkanlığı tarafından yapılan istatistikî çalışmalarla hangi iş tanımında ne tür nitelikte insan kaynağı açığı olduğu tespit edilir. Bir sonraki insan kaynağı planlaması bu çalışma sonucunda oluşturulur. Böylece hem bireysel performans hem de örgütsel performans geliştirilmesine katkı sağlamış olur.

4.7.5.4. Personelin Cezalandırılması

Polis Merkezinde çalışan personelden her iki değerlendirme döneminde de yıllık performans değerlendirme not ortalaması 2'nin altında olan ve eğitim sonucunda da performansını yükseltmeyen personel çalıştığı polis merkezinden alınarak başka bir polis merkezi kadrosuna atanır. Bu personel atandıktan sonraki ilk değerlendirme döneminde de yıllık performans değerlendirme notu 2'nin altında olursa emniyet hizmetleri sınıfından çıkartılması için Performans Değerlendirme Kurulu tarafından Personel Daire Başkanlığına teklifte bulunulur.

POLİS MERKEZİNDE ÇALIŞAN PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU**1. BÖLÜM**

ADI :
SOYADI :
SİCİLİ :
ÇALIŞTIĞI BİRİM :
ÇALIŞTIĞI BÜRO :

Fotoğraf

2. BÖLÜM

Aşağıya çıkarılan değerlendirme puanlarını kullanarak, personelinizi belirlenen kriterler çerçevesinde performans puanını işaretleyiniz

5. Mükemmel
4. Standartların Üstünde
3. Standartları Karşılıyor
2. Standartların Altında
1. Yetersiz

3. BÖLÜM

KRİTER ADI	KRİTER PUANI				
	1	2	3	4	5
1.GENEL KRİTERLER					
Amir ve üstleriyle ilişkilerinde mesleğin gerektirdiği saygı ve ciddiyeti korur.					
İş arkadaşlarıyla güven verici, karşılıklı saygı, sevgi ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurar.					
Vatandaşlara karşı güven verici, nazık ve mesleğin gerektirdiği saygınlık çerçevesinde ilişki kurar.					
Ani gelişen, karışık ve stresli ortamlarda soğukkanlılığını korur ve davranışlarında sapma olmaz.					
Sözlü iletişimde kendisini açık, net ve özlü ifade eder.					
Mesleğin gerektirdiği kılık-kıyafet kurallarına uygun giyinir.					
Kendisine verilen işleri zamanında ve istenilen ölçüde yapar.					
Yeni durum ve gelişmelere kendini adapte eder.					

4.BÖLÜM					
2. BİRİM GÖREV KRİTERLERİ	KRİTER PUANI				
	1	2	3	4	5
Sorumluluk bölgesini tanıır					
Telsiz çağrılarında gecikmeden cevap verir					
Telsiz çağrılarında talimatlara uygun olarak konuşur.					
Hazırladığı tutanak, rapor ve yazılarında açık, özlü, kısa ve dilbilgisi kurallarına dikkat eder					
Olay yerini koruma kurallarına uygun olarak koruma altına alır.					
Kendisine zimmetli araç, gereç ve eşyayı her zaman kullanıma hazır ve temiz tutar.					
Güncellenen talimatları ve mevzuatı düzenli takip eder.					
İş ve işlemlerinde hiyerarşik yapıyı takip eder.					
Hastalık iznini istismar etmez.					
Ek ve yeni görevler kabul etmede uyumludur.					
Nöbetlerini teçhizatı tam ve nöbet talimatına uygun olarak tutar					
Sorumluluk bölgesinde suça meyilli kişileri tanıır.					
Çalışma saatlerine dikkat eder.					
5.BÖLÜM					
3.ADLİ BÜRO GÖREV KRİTERLERİ	KRİTER PUANI				
	1	2	3	4	5
Suç kayıtlarını zamanında sisteme girer.					
Adli evrakların arşivlerini ve istatistiklerini düzenli tutar.					
Daimi aramalarla ilgili yazışmalarını zamanında yapar.					
Talimat yazılarının ve şikayet dilekçelerinin gereğini zamanında yapar.					
Mahkemeye çıkarılacak şahısların işlemlerini zamanında yapar					
3.İDARİ BÜRO GÖREV KRİTERLERİ	KRİTER PUANI				
	1	2	3	4	5
Görev listelerini zamanında hazırlar					

Personelin izin ve istirahat durumlarını düzenli takip eder.					
Umuma açık yerlerle ilgili tahkikat evraklarını talimatlara uygun ve eksiksiz hazırlar.					
Polis merkezinin brifingini güncel tutar.					
Gelen-Giden evrakları zamanında ve eksiksiz cevaplandırır.					
3. KİMLİK BİLDİRME BÜRO GÖREV KRİTERLERİ	KRİTER PUANI				
	1	2	3	4	5
Sorumluluk bölgesinde bulunan işyerlerinin sorumlu işleticileri ve çalışanlarına ait kimlik bildirme bilgilerini düzenli tutar.					
Sorumluluk bölgesinde bulunan otel, motel, pansiyon... vb. konaklama yerlerini düzenli denetleme yapar.					
Kimlik bildirme belge suretlerini düzenli tasnifler					
Kaymakamlıktan gelen yeşil kart, yaşlılık kart talepleri ile ilgili tahkikatları zamanında ve düzenli yapar.					
Kimlik bildirme ile ilgili tebligatlarını zamanında yapar					
3. ADLİ MUKAYYİT GÖREV KRİTERLERİ	KRİTER PUANI				
	1	2	3	4	5
Olaylarla ilgili fezlekeleri zamanında ve eksiksiz hazırlar.					
Olayların SAM projesine girişini zamanında ve eksiksiz yapar					
Suç defterini eksiksiz ve düzenli tutar.					
Vukuat raporlarını zamanında hazırlar.					
İfade tutanaklarını düzenli ve eksiksiz tutar.					
3. GRUP AMİRİ GÖREV KRİTERLERİ	KRİTER PUANI				
	1	2	3	4	5
Ekiplerini görevleri başında, sorumluluk bölgesinde ve güzergahlarında düzenli kontrol eder.					
Olaylara zamanında müdahale eder ve gerekli tedbirleri eksiksiz alır.					

Sorumluluk bölgesindeki umuma açık yerlerin denetlenmesini düzenli olarak yapar.					
Denetleme defterlerini düzenli olarak doldurur.					
Ekipleri olay yerine zamanında sevk eder, ekipler arası koordinasyonu sağlar.					
3. GRUP MEMURU GÖREV KRİTERLERİ	KRİTER PUANI				
	1	2	3	4	5
Nöbetlerini talimata uygun kıyafet ve teçhizatıyla tutar.					
Olaylara zamanında müdahale eder ve zamanında amirine bilgi verir.					
Suç delillerini kurallara uygun şekilde toplar ve muhafaza eder.					
Nezarethane defterini eksiksiz ve zamanında tutar.					
Ekip aracını kurallara uygu olarak kullanır.					
3. POLİS MERKEZ AMİRİ GÖREV KRİTERLERİ	KRİTER PUANI				
	1	2	3	4	5
Birimler arası görev dağılımını etkin ve etkili şekilde yapar.					
Görevli personeli görevi başında düzenli olarak kontrol eder.					
Sorumluluk bölgesinde suç önlemeye yönelik tedbirler alır.					
Polis merkezinde tutulan defterleri düzenli olarak kontrol eder.					
Diğer birimlerle koordineyi etkin ve etkili şekilde yapar.					
6.BÖLÜM					
Yukarıdaki performans değerlendirme sonucunu personele tebliğ ettim.					
1.Performans Değerlendirme Amiri Adı Soyadı:					
İmza:					
Yukarıdaki performans değerlendirme sonucunu;					
Kabul ediyorum <input type="checkbox"/>					

Kabul etmiyorum

Kabul etmeme gerekçesi;

İmza:

4.7.6. Polis Merkezlerinde Çalışan Personele Yönelik Oluşturulan Yeni Değerlendirme Modeli

Yukarıda yapılan literatür, anket ve iş tanımı çalışmaları çerçevesinde polis merkezlerinde çalışan personel için hazırlanan “Performans Değerlendirme Formu” aşağıya çıkartılmıştır. Değerlendirme formu altı bölümden oluşur; birinci bölümde personelin özlük bilgileri ve fotoğrafı bulunur, ikinci bölümde değerlendirme puanları, üçüncü bölümde tüm polislerde olması gerek genel kriterler, dördüncü bölümde polis merkezinde çalışan tüm personelde bulunması gereken kriterler, beşinci bölümde çalışılan büro kriterleri ile görev unvanlı (Polis Merkez Amir kriterleri, Grup Amir kriterleri, Grup Memur kriterleri, Adli Mukayyit kriterleri) personelin kriterleri, altıncı bölümde değerlendirmeyi yapan 1.Performans değerlendirme amiri ile değerlendirilen personelin imzalarının bulunduğu bölümlerden oluşur. Altıncı bölümde değerlendirilen personel değerlendirme sonucunu kabul etmiyorsa gerekçesini yazarak imzalar.

4.7.7. Polis Merkezlerinde Çalışan Personele Yönelik Oluşturulan Yeni Değerlendirme Modelinin Uygulanışı

Yukarıda hazırlanan “Polis Merkezlerinde Çalışan Personel Performans Değerlendirme Formu” nun uygulanması bir yazılım programıyla tüm Polis Teşkilatı tarafında kullanılan POL-NET isimli yerel polis bilgisayar ağı üzerinden kullanılması öngörülmüştür. Performans dönemi olan Nisan ayında, öncelik 1.Performans

Değerlendirme Amiri tarafından, POL-NET üzerinde bulunan performans değerlendirme modülüne şifresiyle girişini yapacak, daha sonra sırasıyla;

1. “Performans değerlendirmesini yapacağım personeli; adil, objektif ve önyargısız değerlendireceğimi taahhüt ederim” ibaresini işaretledikten sonra sistem aktif hale gelir,
2. O dönem içerisinde değerlendirme amirine bağlı değerlendirmesi yapılacak personelin listesini gösterir ekran açılır,
3. Değerlendirme amiri değerlendireceği personelini işaretler,
4. İşaretlenen personele ait değerlendirme formu ekrana gelir,
5. Değerlendirme amiri belirlenen değerlendirme kriterlerine göre puanlarını verir,
6. Son kontrolünü yaparak değerlendirmesini onaylar ve işlemi tamamlamış olur.
7. Bu işlemler sıradaki tüm personel için ayrı ayrı yapılır.
8. Daha sonra bu işlemleri 2. Performans değerlendirme amiri tarafından da yapılır.

Hazırlanan yazılım programı tüm bu işlemler bittikten sonra 1. Değerlendirme amirinin vermiş olduğu puanın ortalamasının %60 ve 2. Değerlendirme amirinin vermiş olduğu puanın %40 toplanarak ortalamalarını çıktı olarak verir. Tüm bu işlemlerden sonra geri bildirim aşamasına geçilir.

4.7.8. Değerlendirilen Personele Geri Bildirim Yapılması

Yapılan değerlendirme sonunda çıktısı alınan değerlendirme formu 1. Değerlendirme amiri tarafından değerlendirilen personele açıklanır. Burada esas olan yalnızca notunun söylenmesi değil aynı zamanda personelin üstün ve zayıf yönlerinin de personele tebliğ edilerek bir sonraki değerlendirme dönemine kadar hedefler belirlenmesi amaçlanmaktadır. Değerlendirilen personel ile değerlendirmeyi yapan amir birlikte formun 6. Bölümünü birlikte imzalar. Değerlendirilen personel, değerlendirme sonuçlarını kabul etmiyorsa, etmediğini ilgili bölümde işaretler ve gerekçesini yazarak imzalar. Değerlendirilen personel tarafından kabul edilmediği beyan edilen değerlendirme sonuçları, Performans Değerlendirme Kuruluna

gönderilir. Performans Değerlendirme Kurulu, değerlendirmeyi farklı yönlerden inceleyerek karar verir. Vermiş olduğu karar kesindir.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmenin önemi ve gerekliliği tartışılmaz bir gerçektir. Bu gerçek bilinmesine rağmen tam olarak çözüme kavuşturulmuş, herkes tarafından kabul edilebilir ve uygulanabilir bir sistem haline de dönüştürülemedi. Her yönüyle içerisinde insan faktörünü barındıran performans değerlendirme sistemlerinin, herkes tarafından kabul edilebilir ve uygulanabilir tek bir sistem haline dönüştürülmesi imkânsızdır. Sosyal hayatın devamlılığı için birçok iş kolları geliştirilmiştir. Bu iş kolları kendi içerisinde farklı birimlere ayrılmıştır. Bu nedenle uygulanabilir bir performans değerlendirme sistemi kurmak için her bir iş koluna, her bir birime ve gerekiyorsa her bir alt birime özgü performans değerlendirme sistemi uygulanmalıdır.

İktisadi gelişmelerin bir sonucu olan küreselleşme ile birlikte her alanda olduğu gibi suç ve polislik alanında da farklılaşma ve gelişmeler olmuştur. Bundan on yıl öncesinde bilişim suçları kavramı bilinmezken, şuan suç oranlarının büyük bir kısmı bilişim yoluyla işlenmektedir. Polis teşkilatı da kendi içerisinde bilişim suçlarıyla mücadele birimleri oluşturmuştur. Her geçen gün polislik ve güvenlik kavramlarında farklılaşmayla beraber yeni polislik birimleri ve alt birimler kurulmaktadır. Teşkilatlanma yönünden en büyük illerimizden olan İstanbul'da toplam 49 şube ve bu şubelere bağlı 384 büro bulunmaktadır. Bunun yanında en küçük teşkilatlanmaya sahip illerimizden Burdur'da toplam 22 şube müdürlüğü ve bunlara bağlı 154 büro amirlikleri bulunmaktadır. Böyle bir teşkilatta tek tip performans değerlendirme sistemi kurmak ve uygulamak doğru ve uygulanabilir sonuçlar vermesi beklenmemelidir. Bu çalışmada uygulanan gerek anket çalışması, gerek görüşme ve yaşanan tecrübeler bunu göstermiştir.

Yapılan bu çalışmada mevcut uygulanan sistemle ilgili yapılan eleştiri ve eksikliklere bakıldığında öncelikle gizlilik uygulamasının bir sakınca olduğu belirtilmiştir. Şeffaflık olmadan personelden performansını arttırmasını ve eksikliklerini gidermesini beklemek doğru olmamaktadır. İkinci önemli konulardan birisi de

değerlendirmeyi yapan amirlerdir. Mevcut sistemde birinci derece değerlendirme amiri şube müdürleridir. Ancak, şube müdürünün birebir personeli tanınması çoğu birimler için imkânsızdır. Bu nedenle oluşturulan yeni sistemde, personeli en iyi tanıyacak olan ona en yakın amiri birinci değerlendirme amiri olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, mevcut performans değerlendirme rutin yapılması gereken bir iş olarak algılanmakta idi. Performans değerlendirme sonuçlarının ciddi manada personele somut bir yansıması olamamakta idi. Oluşturulan yeni sistemde sonuçlar modern değerlendirme sistemlerinde olduğu gibi personele maddi ve manevi etkiler sunmaktadır. Ayrıca oluşturulan değerlendirme kriterleri daha objektif ve işe yönelik olarak hazırlanmıştır. Kriterler oluşturulurken, en başta yapılan iş analiz anketi ve görüşmelerinden yararlanılmıştır. Bunun yanında, daha önceden yapılmış norm kadro çalışma verilerinden yararlanılmıştır.

Yapılan bu tez çalışması yukarıdaki gerçeklerden yola çıkarak hazırlanmıştır. Yaklaşık iki yüz elli bin kişilik Türk Polis Teşkilatı içerisinde yetmiş bin personele sahip Polis Merkezlerine yönelik model oluşturulmuştur. Bu çalışmada görülmüştür ki; polis merkezleri dışarıdan bakıldığından farklı olarak kendi içerisinde farklı alt birimleri ve farklı görevleri olan bir birimdir. Oluşturulan yeni sistem olabildiğince işe yönelik, objektif ve kabul edilebilir özellik taşıdığı değerlendirilmektedir. Oluşturulan yeni modelde öncelikle tüm polislerin sahip olması gereken niteliklerin değerlendirildiği “Genel Kriterler” bölümü oluşturulmuştur. Daha sonra polis merkezlerinde çalışanların sahip olması gereken kriterlerin değerlendirildiği “Birim Görev Kriterleri” bölümü oluşturulmuştur. “Büro Görev Kriterleri” bölümünde ise personelin doğrudan çalıştığı birimi ve işi ilgilendiren kriterler oluşturulmuştur. Oluşturulan bu sistemle objektiflik, kabul edebilirlik ve şeffaflık esas alınmıştır. Elde edilen sonuçlar açısından bakıldığında çalışanı performans geliştirmeye teşvik eden ödüllendirme sistemi, personelin eksikliklerini gidermeye yönelik eğitim ihtiyaçlarını tespit ve uygulama sistemi ile performansını geliştirmeme yönünde ısrarcı olan personele yönelik cezalandırma sistemi kurulmuştur. Ayrıca, insan kaynaklarında çok önemli bir yere sahip olan personel istihdamında işi yapacak yeterliliğe sahip personelin istihdamına yer veren bir sistem oluşturulması hedeflenmiştir. Yapılan değerlendirme sonuçlarının personelle görüşülüp geri bildirimde bulunulması

sistemin güçlü yanlarındandır. Böylece, personel eksikliklerini, yeterliliklerini ve nedenlerini görmüş olacaktır.

Bireysel performans değerlendirmenin örgütsel performans değerlendirme üzerindeki etkisi tartışmasız bir gerçektir. Bir kurum bireysel performans değerlendirme sistemine önem veriyor ve aynı zamanda geliştirmesini sağlıyorsa o kurum aynı zamanda örgütsel olarak da performansı gelişmiş ve artmış olacaktır. Yapılan bu tez çalışması ve sonucunda oluşturulan performans değerlendirme sisteminin Türk Polis Teşkilatında adil, objektif uygulanabilir bir nitelik taşıdığı ve kurulacak yeni sistemlere örnek olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKDENİZ**, Derin (2005), “Performans Değerleme ve Türk Polis Teşkilatı İçin Bir Performans Değerleme Model Önerisi”, *Yüksek Lisans Tezi*, **Uludağ Üniversitesi** Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı”, Bursa.
- ALGÜN**, Onur ve **Ergün ERASLAN** (2005), “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt:20, 95-106.
- ALTUNIŞIK**, Remzi, Recai **COŞKUN**, Serkan **BAYRAKTAROĞLU** ve Engin **YILDIRIM** (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya, Kitapevi.
- ARSLAN**, Akın “360 Derece değerlendirme, Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili bir Araç”, www.kalder.org.tr/previewcontent.asp?contID=716&tempID=2, 12.09.2008.
- ASLANTAŞ**, Alptekin (2004), “Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme”, *Polis Dergisi*, Sayı:39.
- AŞKUN**, İnal Cem (1976), *İşgören Değerlendirmesi*, *Eskişehir İktisadi ve Ticaret ilimler Akademisi*, Yayın No:158/1000, Eskişehir.
- AYDIN**, Ahmet Hamdi (1999), “Polis Personel Yönetimi”, *Polis Bilimler Dergisi*, C.1, S.4, s.s.: 95-120, Ankara.
- BARUTÇUGİL**, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL**, İsmet “Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları”, <http://www.pdrceyiz.biz/performans-degerlendirme-tanimi-amaclari-yararlari-t3569.html>. 10.06.2010.
- BAYAR**, Başak “Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması”, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/1301-performans-degerlendirme-sisteminin-kurulmasi.html>. 24.10.2008.
- BİLGİN**, Kamil Ufuk (2004), *Kamu Performans Yönetimi*, Ankara, TODİE.
- BILLIKOPF**, Gregorio, “Performance Appraisal”, www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/06.htm, 03.07.2008.
- BİNGÖL**, Dursun (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Arıkan Basım-Yayın.

- BORENZWEIG**, Irving (1971), *Staff Performance Evaluation*, USA, The Newyork Certified Public Accountant.
- BRUJIN**, Hans de (2002), “Performance Measurement in The Public Sector: Strategies to Cope with The Risk of Performance Measurement”, *The International Journal of Public Sector Management*, C.15, s.s.: 578-594.
- BULUT**, Zeki Atıl (2004), “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve uygulama Yöntemleri”, *Mevzuat Dergisi*, Sayı:79, Ankara.
- CAN**, Halil ve Şahin **KAVUNCUBAŞI** (2005), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitapevi.
- CAN** Halil, Ahmet **AKGÜN** ve Şahin **KAVUNCUBAŞI** (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitapevi.
- CANMAN**, Doğan (1993), “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesiminde Uygulama” *Amme İdaresi Dergisi*, C.26, Sayı: 1,Ankara, TODAİE.
- CHANDEK**, Meghan S., “Meaninful and Effective Performance Evaluations in a Time of Community ”, www.cj.msu.edu/~outreach/cp/meanandeffect.pdf., 24.02.2008.
- COUTTS**, Larry M. ve Frank W. **SCHNEIDER** (2004), “Police Officer Performance Appraisal Systems, How Good Are They”, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, C.27, s.s.: 67-81, USA.
- CUMMING**, L.L. ve Donald P. **SCHWAB** (1973), *Performance in Organization Determinants & Appraisal*, England, Scot, Frosmen & company.
- ÇELİKTE**n, Mustafa (2005), “Neden İş Analizi Yapılmalı”, *Erciyes Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, s.s.: 127-135, Kayseri.
- ÇEVİK**, H.Hüseyin (2000), “Polis Teşkilatında Performans Yönetimi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, C.2,Sayı:7-8, s.s.: 233-243, Ankara.
- ÇEVİK**, H.Hüseyin (2001), “Kamu Kuruluşlarında Verimlilik ve Verimliliğin Başarılması: Emniyet Teşkilatı Örneği”, *Polis Bilimler Dergisi*, C.3, s.s.: 68-69, Ankara.
- ÇEVİK**, H.Hüseyin, Turgut **GÖKSU**, Veysel K.**BİLGİÇ**, Muhittin **KARAKAYA**, Kazım **SEYHAN** ve Kenan **GÜL** (2008), *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

- ÇEVİK**, H.Hüseyin ve Turgut **GÖKSU** (2002), *Türkiye’de Devlet, Toplum ve Polis*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- ÇİFTÇİ**, Birgül (2007), “Performans Değerlemesi”, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ed. Uğur **DOLGUN**), Ekin Kitapevi, Bursa, Bölüm 7: 167-198
- ÇOLAK**, Aytül (2007), “İş Analizi”, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ed. Uğur **DOLGUN**), Ekin Kitapevi, Bursa, Bölüm 3: 59-82
- DALEY**, Dennis M. (1992), “Pay For Performance Appraisal And Total Quality Management”, *Public Productivity & Managemet Review*, C.16, s.s.: 39-51, USA.
- DAŞCIOĞLU**, Kemal, “Sicil-i Ahval Defterlerine Göre Buldanlı Memurlar”, <http://buldanmyo.pamukkale.edu.tr/kitap/11.oturum/5.pdf>, 04.04.2010
- De FRUIA**, Maureen ve Daniel G. **SHIMSHAK** (1988), “Performance Evaluation in Service Systems: A Look at the Health Care Industry”, *National Productivity: Autman*, C.7-4, s.: 318,USA.
- DİCLE**, Ülkü (1982), “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması”, *ODTÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, Ankara.
- DRUM**, Russell S. (1986), “Performance Evaluation” *Personal Journal*, USA.
- ERDOĞAN**, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçme ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:24, İstanbul.
- ERTUĞRUL** İrfan ve Nilser **KARAKOĞLU** “ Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayisinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, www.ekonometridernegi.org/bildiriler/07s3.pdf., 01.03.2008.
- FERECOV**, Rakif “Performans Değerlendirme Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri”, <http://sbe.dpu.edu.tr/8/133.pdf>., 03.03.2008.
- FİLİZ**, Atilla “Performans Değerleme ve Yönetimi”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mk/gos.php?nt:506., 24.02.2008.
- GEYLAN**, Ramazan (1991), *Personel Yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Matbaası.
- GONZALES**, James (2005), *Performance Evaluation*, USA, Boerne Police Department.
- GÖK**, Sibel (2006), *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınları.

- GRAYSON,** Randall “360 Degree Evaluations”, http://www.visionrealization.com/ResourcesOrganizational360_degree_evaluation.pdf, 15.07.2011.
- GREILING,** Dorothea (2005), “Performance Measurement in the Public Sector: The German Experience”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, C.54, s.s.: 551-567,USA.
- GÜL,** S. Kenan (2001), “ Personelin Başarı Değerlendirmesi ve Ankara Emniyet Müdürlüğü Alan Çalışması”, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi **Eğitim Bilimleri Enstitüsü** Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- HARTLEY,** Darin (2004), **Job Analysis at The speed of Reality**, *American Society for Training & Development*, USA.
- HEATHFIELD,** Susan M. “Job Analysis”, http://humanresource.about.com/od/jobdescriptions/g/job_analysis.htm, 25.07.2009.
- İŞİĞİÇOK,** Erkan “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, www.ekonomometriderneği.org/bildiriler/o24s3.pdf, 15.10.2008.
- KAVUNCUBAŞI,** Şahin “Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirmede Hata Kaynakları”, www.hm.saglik.gov.tr/3_FLAG/sunumlar/2-1-sahin%kavucubasi%C4%B1.pdf, 03.03.2008.
- KLEIMAN,** Lawrence S. “Employee Evaluation and Performance Appraisals”, referenceforbusiness.com/management/Em-Exp/Employee-Evaluation-and-Performance-Appraisals.html, 23.03.2008.
- KO,** Mustafa (2007), “Personel Başarısının Değerlendirilmesi ve Başarı Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler”, *Bütçe Dünya Dergisi*, C.3, Sayı: 27, Ankara.
- KUMAR,** Dev (2005), “Performance Appraisal: The Importance of Rater Training”, *Journal of The Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College*, No:4, Malaysia.
- MARKOWITZ,** Jerrold (1987), “Managing The Job Analysis Process”, *Trainig and Development Journal*, USA.
- MARX,** Gary T., “Altenative Measures of Police Performance”, www.mit.edu/gtmarx/www/alt.html, 20.08.2008.
- MOUNT,** Michael K., Timothy A. **JUDGE** ve Steven E. **SCULLEN**, (1998), “ Trait, Rater And Level Effects in 360-Degree Performance Ratings ”, *Personel Psychology*, V.51,pp: 557-576, U.S.A

- NEWMANN**, John E. ve John R. **HANRICHS** (1980), *Performance Evaluation for Professional Personnel*, USA, Work in America Enstitute.
- ÖBERG**, William (1972), “Personel Değerlendirmesi (Çev. Cemil Cem)”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.5, Sayı: 2, s.s.: 74-91, Ankara.
- ÖZARPAĞ**, Oğuzhan “İş Analizi ve İş Tanımı”, www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/55-analizi-ve-tanimi.html., 18.05.2009.
- ÖZER**, Hüseyin (1997), *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*, T.C. Sayıştay 135 Kuruluş yıldönümü Yayını, Ankara.
- ÖZGEN**, Hüseyin ve Azmi **YALÇIN** (2006), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Adana, Nobel Yayıncılık.
- ÖZGEN**, Hüseyin, Azim **ÖZTÜRK** ve Azmi **YALÇIN** (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Yayıncılık.
- PAKDİL**, Fatma “Ekip Bazlı Performans Değerleme”, www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&tempID=1®ID= Kalder, 24.02.2008.
- PALMER** Margaret J. (1993), *Performans Değerlendirmeleri* (Çev. Doğan ŞAHİNER), Ankara, Rota Yayınları.
- PETTIJOHN**, S. Linda, R. Stephan **PARKER**, E.Charles **PETTIJOHN** ve John L.KENT (2001), “Performance Appraisals Usage, Criteria and Observations”, *Journal of Management Development*, C.20, No.9, p.p.: 754-771, MCB University Press, USA.
- PİRLER**, Orhan (1987), “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve Uygulaması”, *İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi*, Sayı: 376, s.s.: 17-34, Ankara.
- PUTNOL**, Michael (2005), *Implementing Performance Evaluations*, USA, Galveston Police Department.
- RASH**, Lee (2004), “Employee Performance Appraisal And The 95/5 Rule”, *Community Collage Journal of Reaserch and Practice*, C.28, p.p.: 407-414, USA.
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ezgi Yayınları.

- SECUNDA**, M. Dale (1984), “Employee Perceptions of Performance Appraisal Systems: Causal Deteminants of Fairness, Accuracy, And Acceptability”, *Doktora Tezi, Old Dominion Universty*, U.S.A.
- ŞENYAYLA**, Zeki (2005), “Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi, Samsun İl Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- TORTOP**, Nuri (1986), “Devlet Memurlarının Sicilleri ve Yeni sicil Yönetmeliğinin Getirdiği Yenilikler”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.19, Sayı:4, Ankara.
- TORTOP**, Nuri, Burhan **AYKAÇ**, Hüseyin **YAYMAN** ve M.Akif **ÖZER** (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- TOYNBEE**, Arnold J. ve Kenneth P. **KIRKWOOD** (2003), *Türkiye, İmparatorluktan Cumhuriyete Geçiş Serüveni*, İstanbul, Birey Yayıncılık.
- UĞURLU**, Oya “Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması” www.ikademi.com/insan_kaynaklari_planlama/1460_analizi_tanimlari_ve_gerekleri.html, 23.05.2009.
- UYARGİL**, Cavide (2008), *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İstanbul, Arıkan Basım-Yayın.
- VURAL**, Cevdet “Performans Değerlendirme”, www.yoyed.com/performans/vural.ppt, 12.05.2008.
- WALKER**, Joe A. (2006), *How Are We Performing*, USA, Texarkana Police Depatment.
- WIESE**, Danielle S., M.Ronald **BUCKLEY** (1998), “The Evolation of Performance Appraisal Process”, *Journal of Management History*, C.4, No:3, p.p.: 233-249, USA, MCB Univercity Press.
- YAŞAR**, Yılmaz (2005), *Polis Meslek Hukuku*, Ankara, Başkent Klişe Matbaacılık.
- YENİCE**, Ebru (2006), “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkileri”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:61, Ankara.
- YÜKSEL**, Öznur (1997), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitapevi.
- EGM** (2002), *Osmanlıdan Günümüze Polisin Özlük Dosyaları*, Ankara, EGM Yayınları.

EGM (2010), *Polis Merkezi Örgütsel Performans Yönetimi Rehberi*, Ankara, Başak Matbaacılık.

www.egm.gov.tr/tar.osmanli1299-1453.asp, 20.06.2010).

www.erzurumgazetesi.com.tr/default.asp?page=haber&id=38821, 20.06.2010

[www.insankaynaklari.com /ikdotnet/IcerikDetay.aspx? Kayit No= 250& Kwd= performans](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=250&Kwd=performans), 23.11.2008

www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp, 24.02.2008

www.mcozden.com/ikf_4_pg_genel.htm, 20.08.2008

www.refenceforbusiness.com/management/Int_Loc/Job_Analysis.html., 23.06.2009

www.surveysystem.com/sscalc.htm,20.11.2010

EKLER

EK-1

POLİS MERKEZİ: GÖREV TANIMLARI VE İŞ AKIŞLARI

Polis Merkezinin görevleri ve bu görevlere ait iş akışları aşağıda belirtilmiştir.

PM 01: Umuma açık yerlerin açılış tahkikatlarının ve denetimlerinin gerçekleştirilmesi

İş Tanımı:Açılış tahkikatı, polis merkezinin görev bölgesinde açılmak istenen umuma açık yerlerde (kahvehane, otel, içkili yerler, internet kafeler, oyun yerleri vb. ruhsata tabi yerler) genel güvenlik ve asayiş yönünden yürürlükteki mevzuata aykırı herhangi bir durumun bulunup bulunmadığı hususunda araştırma yapılmasıdır. Denetim ise ruhsat almış iş yerinin mevzuata uygun bir biçimde işletilip işletilmediğinin belirli zamanlarda kontrol edilmesidir.

İş Akışı:Umuma açık yerlerin açılış tahkikatları: Merkez amiri, umuma açık yerlerle ilgili il müdürlüğünün ilgili şubesinden veya ilçe müdürlüğünden gelen talep yazısını açılacak yerle ilgili asayiş ve genel güvenlik açısından herhangi bir sakıncanın olup olmadığı hususunda araştırmak üzere ilgili büroya havale eder. İlgili büro yerinde tahkikat yaparak tutanak tanzim eder. Tutanak merkez amirinin üst yazısıyla talep eden il veya ilçe müdürlüğüne gönderilir.

Umuma açık yerlerin denetimleri: ilgili mevzuata göre tanzim edilen formdaki maddelere denetlenen iş yerinde uyulup uyulmadığı kontrol edilerek tutanak altına ve dosyalanır. Olumsuzluk tespiti durumunda yapılan işlemler muhatap birime gönderilir.

PM 02: Kimlik bildirme işlemlerinin gerçekleştirilmesi

İş Tanımı:Görev bölgesinde bulunan iş yerleriyle ilgili 1774 sayılı Kimlik Bildirme Kanunu'na göre iş yeri sahipleri ve çalışanlarının kimlik tespit işlemleri ile daimi ve geçici ikamet yerleri veya konaklama tesislerinde konaklayanların elektronik ortamda takibinin yapılması ve cezai işlemlerinin uygulanmasıdır.

İş Akışı:İş yerleri için kimlik bildirme işlemleri: yeni açılmış veya mevcut işyerinin işletici ve çalışanları, ilgili formları doldurarak polis merkezine kimlik bildirimini

yaparlar. İlgili büro tarafından kayıt, bilgisayar ortamında sorgulama ve dosyalama işlemleri yapılır. Güncelleme denetimleri gerçekleştirilir. Ayrıca kimlik bildiriminde bulunmayanlar hakkında gerekli idari işlemler yapılır.

Geçici ikamet veya konaklama yerleri için kimlik bildirme işlemleri: geçici ikamet yerlerinde bilgisayar ortamında tutulmakta olan konaklama listeleri, anılan iş yerlerinin malikleri tarafından internet aracılığı ile Emniyet Genel Müdürlüğüne aktarılır. Aktarılan bu konaklama listelerinin bilgisayar sisteminden sorgulamaları yapılarak aranan şahısların konakladıkları tesislerde yakalanmaları amacıyla gerekli çalışmaların yapılması için ilgili kolluk birimlerinde POI-Net üzerinden bilgi verilir. Aranan şahıs bulunursa, polis merkezi veya diğer bir birim(örn.infaz bürosu) tarafından gözaltına alınır ve ilgili şubeye/büroya teslim edilir. Ayrıca konaklama listelerini süresi içinde kolluğa göndermeyen veya eksik gönderen iş yerleri hakkında gerekli idari işlemler yapılır.

PM 03: Kayıp ve buluntu eşyalarla ilgili işlemlerin yapılması

İş Tanımı: Kayıp eşya müracaatıyla gelen şahsın beyanının alınarak ilgili formun doldurulup dosyasına kaldırılmasıdır. Ayrıca kayıp ve buluntu eşyaların sahiplerine ulaştırılması veya sahibi bulunamadıysa lojistik(ikmal-bakım) şube müdürlüğüne teslimi ile ilgili işlemlerin yapılmasıdır.

İş Akışı: İlk olarak kayıp ve buluntu para ve eşyaların kayıp eşya formu doldurularak kaydının alınıp alınmayacağı savcıya sorulur. Özellikle çalıntı ve hırsızlık ihtimali olan olaylarda savcıdan alınan talimat üzerine kayıp eşya formu doldurulur. Müracaat eden şahsın ifadesi alınır. İfadeye göre ya polis merkezi kendisi duruma müdahale eder ya da duruma göre asayiş şubesine konuyla ilgili bilgi notu hazırlar ve şubeye intikal ettirir. Makul süre içinde ortaya çıkan durumla ilgili olarak savcılığa ya “mevcutlu” ya da “faili meçhul ikmalen” diye cevap yazılır.

PM 04: İcra memurlarına güvenlik açısından yardımcı olmak amacıyla icra işlemlerine katılma

İş Tanımı: Hakkında kesinleşmiş icra kararı bulunan şahısların ikamet ve iş yerlerinde, yazılı talep durumunda, yetkili icra memuruna refakat edilerek yapılan haciz işlemlerinde güvenlik tedbirlerinin alınmasıdır.

İş Akışı: İcra müdürünün yazılı talebiyle icra memuru polis merkezine başvurur. İcra memurunun talebi doğrultusunda polis merkez amiri icra işleminde güvenliği tesis etmek üzere yeteri kadar polis memurunu görevlendirir. Görevlendirilen memurlar işre memuruna refakat eder. İcra işlemi tamamlanınca memurlar polis merkezine geri döner.

PM 05: Adli soruşturmalarda ilgili işlemlerin yapılması

İş Tanımı: CMK ve ilgili mevzuat çerçevesinde, konusu suç teşkil eden olaylarla ilgili olarak cumhuriyet savcılığında havaleli gelen müracaatlara dair iz ve delillilerin toplanması ve muhafaza edilmesi, tabip raporlarının alınması, ilgili birimlerle gerekli koordinasyonun kurulması ve ifadelerin alınarak tamamlanan evrakın adli mercilere iletilmesidir.

İş Akışı: Cumhuriyet savcısından gelen evrak polis merkezi amirinin bilgisi dâhilinde ilgili bürolara gönderilir. Büro, işin gereği olan her türlü tahkikat işlerinin gerçekleştirir. Bu gerçekleştirirmeden sonra ilgili büro tarafından savcılığa gönderilmek üzere cevabi yazı hazırlanır, polis merkez amirine imzalatılır ve tamamlandıktan sonra savcılığa iletilir.

PM 06: Adli tebligatların yapılması

İş Tanımı: İlgili mahkeme ve Cumhuriyet başsavcılıklarından gelen tebligat evraklarıyla ilgili işlemlerin yapılmasıdır.

İş Akışı: Polis merkezine gelen tebligat evrak ilgili birimde bulunan memura tevdi edilir. Memur adrese giderek bizzat ilgili kişiye, birinci derece hısımlarına veya vasisine tebligatta bulunulur ve bununla ilgili tutanak tanzim eder. Tanzim edilen tutanak, ilgili birime gönderilir. Tebligatın fiilli olarak yapılamadığı hallerde Tebligat Kanunu'nun ilgili hükümleri uygulanır.

PM 07: ilgili mahkeme ve savcılık tarafından çıkarılan yakalama, gıyabi tutuklama, zorla getirme, hapsen tazyik müzekkereleri iş ve emirlerinin yerine getirilmesi

İş Tanımı: Haklarında ilgili mahkemeler veya savcılıklar tarafından yakalama, gıyabi tutuklama, zorla getirme veya hapsen tazyik müzekkereleri çıkarılmış olan şahısların temin edilerek, gerekli ise tabip raporları alındıktan sonra ilgili birimlerle koordinasyon kurularak ilgili mercie teslim edilmesidir.

İş Akışı: Mahkeme kararı veya savcılık talimatı polis merkezine gelir. Evrak ilgili büroya iletilir. İlgili büro kişinin temini için ekip planlar. Ekip kişiyi yakalarsa tabip raporu aldirmek için yetkili kurumuna götürerek sağlık raporu alır. Daha sonra kişiyle ilgili gerekli tutanaklar düzenlenir. Son olarak, ekip ilgili şahsı mahkemeye veya savcılığa götürüp teslim eder.

PM 08: Askeri mercilerden, firari veya bakaya suçları ile ilgili olarak gele taleplerin gereğinin yapılması

İş Tanımı: Askeri mahkemeler ve askerlik şubeleri başkanlıkları tarafından, askerlik mevzuatına göre firar ve bakaya suçlarından dolayı aranan şahısların temini, yetkili birimlerle irtibat kurularak işlemlerinin yerine getirilmesidir.

İş Akışı: Bahse konu evrak ilgili büroya gönderilir, konuyla ilgili şahıslara işlem yapılır. Askeri firar işlemleri, bilgisayar ortamında yapılan sorgulamada arandığının tespiti halinde merkez komutanlıkları aracılığıyla, bakaya işlemleri ise en yakın askerlik şubesi vasıtasıyla yapılır.

PM 09: Daimi arama evrakına ait işlemlerin yapılması

İş Tanımı: Daha önce adliyeye gönderilmiş ve Cumhuriyet savcılıkları tarafından hakkında daimi arama emri çıkarılmış olan faili meçhul dosyalarının fail veya faillerinin tespit edilip edilmediği hakkında belirli sürelerde araştırma yapılarak rapor halinde savcılığa sunulmasıdır.

İş Akışı: Daimi arama kararı verilmiş evraklar arşivleme işleminden sonra periyodik dönemlerde faillerin bulunup bulunamadığına dair raporlama işlemi ilgili personel tarafından yapılır ve savcılığa sunulur.

PM 10: Adli kontrol ve şartlı tahliye yazışmalarının yapılması

Mahkemeler tarafından verilen adli kontrol ve şartlı tahliye kararlarının takip edilerek uygulanması ve neticesi hakkında ilgili mercilere bilgi verilmesidir.

İş Akışı: Adli kontrol ve şartlı tahliye kararları polis merkezine gelir. Polis merkezi mahkemelerden gelen içerik doğrultusunda kişinin takibini yapar. Süresi sonunda ihlal olmamışsa ilgili mahkemeye bildirilir; ihlal olduğunda ise re'sen işlem yapar ve şahsı savcılığa sevk eder.

PM 11: Kabahatler Kanunu ve sair ilgili kanunlar tarafından tespit edilmiş idari yaptırımların uygulanması

İş Tanımı: Kabahatler Kanunu ve diğer kanunlarda tanımlanmış kabahat nevinden suçların faillerinin tespit edilerek haklarında idari ceza karar tutanağının düzenlenmesi ve ilgili birimlerle koordinasyon kurularak verilen cezaların kesinleştirilmesi işlemlerin yapılmasıdır.

İş Akışı: Kabahatler kanunu ve diğer kanunlar gereğince kabahat işlendiğine inanılan gerçek ve tüzel kişiler hakkında idari ceza karar tutanağı tanzim edilir. Durum idari yaptırım karar defterine işlenir. Mülki amire bilgi verilir ve gerektiğinde onay alınır. Failin peşin ödemeye kabul etmediği durumlarda cezanın kesinleşmesi için mevzuattaki süre beklenir. Peşin ödemeyi kabul etmesi durumunda mevzuattaki indirim uygulanarak ceza tahsil edilir. Bunun için mülki amir tarafından mutemet tayin edilir. Tahsil edilen para makbuzlarla birlikte maliyeye tevdi edilir.

PM 12: Önleyici hizmetler şube müdürlüğü veya asayiş ekipler amirliği bulunmayan yerlerde motorize ve yaya devriye görevi ifa edilerek genel bilgi toplama(GBT), motorlu araç sorgulama, kimlik tespiti vb. işlerin yürütülmesi

İş Tanımı: Sorumlu olunan bölgede şahsa ve mala karşı işlenen suç ve kabahatlerin önlenmesi ve meydana gelen olaylarda da faillerin en kısa sürede yakalanması, vatandaşın huzur ve güveninin sağlanması amacıyla seyir halinde olmaktadır.

İş Akışı: Motorize ekiplere görev yerleri dağıtılır. Polis merkezi amiri uygun gördüğü, suç potansiyelinin yüksek olduğu veya iş yerlerinin yoğun olduğu bölgelere motorlu ekiplere ilaveten yaya devriye de görevlendirir. Motorize ekip olayla karşılaştığında olay yerinde gerekli işlemleri yapar, ihtiyaç olduğunda tahkikat için merkeze intikal eder. Yaya devriyeler olayla karşılaştığında ya olay yerinde gereğini yapar ya da motorize ekip çağırarak tahkikat için merkeze intikal sağlar.

PM 13: Gereken verilerin elektronik ortamda kaydedilmesi

İş Tanımı: SAM ve benzeri proje ve faaliyetlere ait verilerin bilgisayara tam olarak ve zamanında girilmesi, zamanında girilmeyen veriler için gerekçe belirtilmesidir.

İş Akışı: SAM ve benzeri proje ve faaliyetlere ait olup amirler tarafından bilgisayara girilmesi istenen veriler, tam olarak ve zamanında girilir. Zamanında girilmeyen veriler için mazeret belirtilir.

EK-2

POLİS MERKEZLERİ İŞ ANALİZİ ANKET FORMU

Amacı: Polis Merkezlerinde farklı birimlerde çalışmakta olan personelin yapmış olduğu işle ilgili bilgi toplamak ve yapılan işi doğru şekilde tanımlamaktır. Anket sonucunda yapılacak değerlendirmelerde elde edilen veriler performans değerlendirme ile ilgili yapılmakta olan çalışmada kullanılacaktır.

Formu doldururken mevcut görevlerinizi, sorumluluklarınızı ve gerekli niteliklerinizi yazınız. Doldurulması istenen bilgiler olması gerekenler şeklinde algılanmamalı, sizin uygulamada yapmakta olduğunuz bilgileri içermesi değerlendirmenin daha objektif yapılmasını sağlayacaktır.

Unutulmamalıdır ki, bu tür çalışmalar daha faydalı sistemler oluşturmak için size sunulan fırsatlardır. Katılımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ahmet YAZILITAŞ

Emniyet Amiri

İletişim: Emniyet Genel Müdürlüğü

Güvenlik Daire Başkanlığı

0312 412 4044

Katılımlarınızdan Dolayı Teşekkür Ederim

Ad ve Soyadınız:

Tarih:

Çalıştığınız Polis Merkezinin Adı:

Çalıştığınız Birim/Büronun Adı:

Çalıştığınız Birim/Büroda Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?:

1. Şuan Yapmakta Olduğunuz İşinizin Tam Adını Yazınız(örn.: Polis Merkez Amiri, Ekip Amiri, Ekip Memuru, Ekip Şoförü...gibi) ve İşinizi Kısaca Tanımlayınız:
2. Yapmakta Olduğunuz İşle İlgili Bilgi/Rapor Verdiğiniz En Yakın Amirinizin Unvan Ve Görevini Yazınız:

3. Yapmakta Olduğunuz İşle İlgili Bilgi/Rapor Verdiğiniz Başka Amiriniz Var mı? Unvan ve Görevini Yazınız:

4. Size Bağlı ve Yaptığı İşle İlgili Size Bilgi/Rapor Veren Ast(lar)ınız Var mı? Unvan ve Görevini Yazınız

GÖREV ve SORUMLULUKLAR

Aşağıdaki Bölüme Günlük Çalışma Saatiniz İçerisinde Sürekli Yapmış Olduğunuz Görev ve Sorumluluklarınızı Yazınız. Yaptığınız Görevlerin Saat Toplamı Günlük Çalışma Saatinizin Toplamını Vermelidir.(Örnek: göreviniz sorumluluk bölgesinde devriye gezmek, günlük çalışma saatinizin 4 saatini oluşturuyor, tebligatları yapmak 2 saatini oluşturuyor, umuma açık yerlerin denetlenmesi 3 saatini oluşturuyor ve idari yazışmalar 1 saatini oluşturuyor ve adli yazışmalar 2 saatini kapsıyor, Toplam:4+2+3+1+2=12 Saat gibi...)

Sıra No	Görev Ve Sorumluluklar	Kaç Saatinizi alıyor
1		
2		
3		

4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

1. Yukarıda Sıraladığınız Görevleriniz Dışında belirli Periyotlarla Haftalık ve Aylık Olarak Yaptığınız Görevleriniz Var mı? Yazınız
2. Yukarıda Saymış Olduğunuz Görevleri Yerine Getirirken Size Verilen Yetkilerin Neler Olduğunu Yazınız
3. Aşağıya Bu Görevleri Daha İyi Yapabilmek İçin Size Verilen Mevcut Yetki Ve Sorumluluklar Dışında Olması Gereken Yetki Ve Sorumluluklar Neler Olmalıdır Yazınız

4. Yukarıda Saymış Olduğunuz Görevleri Yerine Getirirken Almış Olduğunuz Temel Polislik Eğitimi Dışında Ne Tür Eğitimler(rnek: Polis Merkez Amirliği ile ilgili liderlik, yöneticilik..vb. eğitim ve seminer veya ekip şoförlüğü için ileri sürüş teknikler. gibi eğitimler) Aldığınızı Yazınız
5. Yukarıda Saymış Olduğunuz Görevleri Yerine Getirirken Temel Polislik Eğitimi Dışında Yapmış Olduğunuz İşi Gz nnde Bulundurarak Ne Tür Eğitimler Alınması Gerektiğini Yazınız
6. Mevcut Pozisyondaki İşinizi Yaparken Ne Tür Araç-Gereç(telsiz, kelepçe, araba, minibüs, tabanca...vb) Kullanmaktasınız. Bunların Nasıl Kullanılması Gerektiğine Dair Temel Eğitimler Dışında Eğitim Aldınız mı? Yazınız
7. Yukarıda Saymış Olduğunuz görevlerinizi Yaparken Kullandığımız Mekan/Mekanlar(rn.:büro, yaya olarak sokak, araçla sokak...vb) Nerelerdir. Yazınız
8. İşinizi Yaparken Karşılaştığımız Problemler Nelerdir? Bu Problemleri zmek İçin Neler Yaptınız veya Yapmaktasınız. Lütfen Yazınız
9. İşinizi Yaparken Ne Tür Risklerle Karşılaşmaktasınız? Yazınız
10. İşinizi Yaparken Harcadığımız Zihinsel ve Bedensel abalar Neler ve Günlük Ne Kadar Zaman Harcamaktasınız?

Zihinsel aba Gerektirenler	Harcanan Zaman	Bedensel aba Gerektirenler	Harcanan Zaman

(Aşağıdaki Soruları Yönetici Pozisyonundaki (AMİRLER) Personel Dolduracaktır.)

1. Size Bağlı Kaç Personel Bulunmaktadır.
2. Astlarınızı Yönetirken Kısaca Sorumluluğunuzu Özetleyiniz. (örnek: Onların Eğitimi, İş Faaliyetlerinin Koordinasyonu, Performanslarının Gözden Geçirilmesi, Disiplin Faaliyetleri... gibi).
3. Astlarınız Üzerindeki Sorumlulukları Yerine Getirirken Harcamış olduğunuz Zamanın Periyot ve Sürelerini(örnek:günlük bilgilendirme brifingi için 30dk., haftalık işlerin değerlendirilmesi için 2 saat..gibi)

Sorumluluklar	Harcanan Zaman

--	--

4. Amir/Yönetici Olarak Karşılaştığınız En Büyük Problemler Nelerdir?
Bunların Çözümü İçin Neler Yaptınız veya Yapmaktasınız. Yazınız.

EK-3
SİCİL AMİRLERİ
A- MERKEZ KURULUŞUNDA

KADRO VE GÖREV ÜNVANI	1. Sicil Amiri	2. Sicil Amiri	3. Sicil Amiri
------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı	-	-
Genel Müdür Yardımcısı	Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı	-

POLİS TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞI

Polis Teftiş Kurulu Başkanı	Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı	-
Polis Başmüfettişi, Müfettiş	Teftiş Kurulu Başkanı	Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı
Polis Teftiş Kurulu, Personel	Teftiş Kurulu Başkanı	Emniyet Genel Müdürü	-
1. Der. Kad. APK Uzmanı	Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı	-

MAKAMA DOĞRUDAN BAĞLI

DAİRE BAŞKANLIĞI

Daire Başkanı	Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı	-
Şube Müdürü	Daire Başkanı	Emniyet Genel Müdürü	-
Personel	Şube Müdürü	Daire Başkanı	Emniyet Genel Müdürü

HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ

1. Hukuk Müşaviri	Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı	-
Hukuk Müşaviri	1.Hukuk Müşaviri	Emniyet Genel Müdürü	-
Şube Müdürü	1.Hukuk Müşaviri	Emniyet Genel Müdürü	-
Personel	Şube Müdürü	1.Hukuk Müşaviri	Emniyet Genel Müdürü

ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ

Şube Müdürü	Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı	-
Personel	Şube Müdürü	Emniyet Genel Müdürü	-

SİVİL SAVUNMA UZMANLIĞI

Siv.Sav.Uzm.Görevli Personel	Sivil Savunma Uzmanı	Emniyet Genel Müdürü	-
------------------------------	----------------------	----------------------	---

MAKAMA DOĞRUDAN BAĞLI OLMAYAN

DAİRE BAŞKANLIĞI

Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.	Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı
Şube Müdürü	Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.	Emniyet Genel Müdürü
Personel	Şube Müdürü	Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.
Diğer APK Uzmanları	APK Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.	Emniyet Genel Müdürü

Daire Başkanlığı Genel Evrak ve İstatistik Büro Amirliği

Büro Amiri	Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.	Emniyet Genel Müdürü
Personel	Büro Amiri	Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.

GENEL MÜDÜRLÜK SAĞLIK DAİRE BAŞKANLIĞINDA

Doktorlar ile Diğer Personel	Sağlık Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.	Emniyet Genel Müdürü
------------------------------	----------------------	---------------------	----------------------

Değişiklik : 01.12.1987 - Bakan Onayı POLİS HASTANESİ

Polis Hast. Başhekimi	Sağlık Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.	Emniyet Genel Müdürü
Yrd. Hizm. Dışındaki Pers.	Hastane Başhekimi	Sağlık Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.
Hasta Bakımında görevli olan Yard. Hizm. Sınıf. Personel	Başhemşire	Hastane Başhekimi	-
Hasta Bakımında görevli olmayan Yard. Hizm. Sınıf. Personel	Hastane Müdürü	Hastane Başhekimi	-

Koruma Müdürlüklerinde

Koruma Müdürleri	İlgili Gnl. Müdür Yrd.	Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı
Koruma Müdürlerindeki Personel	Koruma Müdürü	Genel Müdür Yardımcısı	Emniyet Genel Müdürü

Değişiklik : 01.12.1987 - Bakan Onayı
POLİS MORAL EĞİTİM MERKEZİ
MÜDÜRLÜĞÜ

Müdür	Eğitim Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.	Emniyet Genel Müdürü
Yrd. Hiz. Sın. Dış. Personel	Morl.Eğitim Mrk.Müdürü	Eğitim Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.
Yrd. Hizm. Sınıfı Personel	İçişletmeler Amiri	Morl.Eğitim Merk. Müdürü	-

Değişiklik : 13.05.1989 - Bakan Onayı
BÖLGE POLİS POLİKLİNİKLERİNDE

Başhekim	Sağlık Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.	Emniyet Genel Müdürü
Poliklinikteki Personel	Poliklinik Başhekim	Sağlık Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.

Değişiklik : 09.10.1989 - Bakan Onayı
BÖLGE KRİMİNAL POLİS
LABORATUVARLARI

Bölge Kriminal Pol.Lab.Müdürü	Kriminal Pol.Lab.Dai.Bşk.	Emniyet Gnl.Md.Yrd.	Emniyet Genel Müdürü
Büro Amiri	Böl.Krm.Pol.Lab.Müdürü	Kriminal Pol.Lab.Dai.Bşk.	Emniyet Gnl.Md.Yrd.
Personel	Büro Amiri	Böl.Krm.Pol.Lab.Müdürü	Kriminal Pol.Lab.Dai.Bşk.

B- POLİS AKADEMİSİ VE BURAYA BAĞLI DİDİM EĞİTİM MERKEZİNDE

Polis Akad. Başkanı	Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı	-
Pol.Akd.Başk.Yardımcıları	Akademi Başkanı	Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı
Pol.Akd.Bölüm Başkanları	Akademi Başkan Yardımc.	Akademi Başkanı	Emniyet Genel Müdürü
Pol.Akd.Şube Müdürleri	Bağlı Bul.Başkan Yard.	Akademi Başkanı	Emniyet Genel Müdürü
Pol.Akd.de 3. Ve daha Yukarı derece kadrolu Öğr. Elem. ve Uzm. (Prof, Doç.,Okutman, Öğretmen ve Ders Gör.Emn.Md.)	Akademi Başkanı	Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı
Polis Akd.de 4. Ve daha alt derece kadrolu Öğretim Elemanları	Akademi Başkan Yardımc.	Akademi Başkanı	Emniyet Genel Müdürü
Pol.Akd.Büro Amirleri	Şube Müdürü	Bağl.Bul.Başk.Yard.	Akademi Başkanı

Bürolarda Gör.Personel	Büro Amiri	Şube Müdürü	Bağ.Bul.Bşk.Yard.
Öğrenci Polis memurları	Bulunduğu Sınıf Amiri	Öğrt.İşl.Şube Müdürü	Bağ.Bul.Bşk.Yard.

İdari Büro Amirliği

Büro Amiri	Akademi Başkan Yardımcı.	Akademi Başkanı	-
Personel	Büro Amiri	Akademi Başkan Yardımcı.	Akademi Başkanı

Akademi Başhekimliği

Akad.Başhekim	Bağl.Bul.Başk.Yard.	Akademi Başkanı	Emniyet Genel Müdürü
Başhekimlik Personeli	Başhekim	Akademi Başk.Yard.	Akademi Başkanı
Teknisyen Yrd. Ve Genl.Hizm.	Görev Yapan Büro Amiri	İç Hizm. Amiri	Şube Müdürü

Didim Eğitim Merkezinde

Eğitim Merkezi Müdürü	Bağl.Bul.Başk.Yard.	Akademi Başkanı	Emniyet Genel Müdürü
Eğitim Merkezindeki Amirler	Eğitim Merkezi Müdürü	Bağl.Bul.Başk.Yard.	Akademi Başkanı
Eğitim Merk. Diğer Personel	Görevli Büro Amiri	Eğitim Merkezi Müdürü	Bağl.Bul.Başk.Yard.

C- POLİS KOLEJLERİ - POLİS EĞİTİM MERKEZLERİ, POLİS OKULLARINDA

Polis Koleji, Pol.Eğt.Mrk.ve Polis Okulu Müdürleri	Eğitim Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.	Emniyet Genel Müdürü
Müdür Yardımcıları	Kurum Müdürü	Eğitim Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.
Şube Müdürleri	Kurum Müdürü	Eğitim Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.
Eğitim ve Sağl.Hiz.Sın.Personeli	Kurum Müdürü	Eğitim Daire Başkanı	Emniyet Gnl.Md.Yrd.
Diğer Personel	Şube Müdürü	Kurum Müdür Yardımcısı	Kurum Müdürü

D- İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ KURULUŞU

İl Emniyet Müdürü	Vali	Emniyet Genel Müdürü	İçişleri Bakanı
Müdür Yardımcıları	Emniyet Müdürü	Vali	Emniyet Genel Müdürü

Emniyet Müdürlüğü Makamına Doğrudan Bağlı Olan

Şube Müdürü	Emniyet Müdürü	Vali	Emniyet Genel Müdürü
Personel	Şube Müdürü	Emniyet Müdürü	Vali

Emniyet Müdürlüğü Makamına Doğrudan Bağlı Olan

Büro Amiri	Emniyet Müdürü	Vali	Emniyet Genel Müdürü
Personel	Büro Amiri	Emniyet Müdürü	Vali
Başhekimlik			
Başhekim	Emniyet Müdürü	Vali	Emniyet Genel Müdürü
Personel	Başhekim	Emniyet Müdürü	Vali

Emniyet Müdürlüğü Makamına Doğrudan Bağlı Olmayan

Şube Müdürü	Emniyet Müdür Yard.	Emniyet Müdürü	Vali
Personel	Şube Müdürü	Emniyet Müdürü	Vali

Değişiklik : 01.12.1987 - Bakan Onayı

Merkez İlçe Emniyet Amirliği

Emniyet Amiri	Emniyet Müdürü	Vali (Kaymakamın Kanaati alınarak)	Emniyet Genel Müdürü
Emn.Amirl.Bağ.Karakol Amirleri	Emniyet Amiri	Emniyet Müdürü	Vali
Emniyet Amirl.Personeli	Emniyet Amiri	Emniyet Müdürü	Vali
Emn.Amirl.Bağ.Karakol Personel	Karakol Amiri	Emniyet Amiri	Emniyet Müdürü

Merkez Tipi Emniyet Amirliği Kuruluşu Olan Yerlerde

Emniyet Amiri	Emniyet Müdür Yard.	Emniyet Müdürü	Vali
Emniyet Amirl.Personeli	Emniyet Amiri	Emniyet Müdür Yard.	Emniyet Müdürü

Merkez Tipi Emniyet Amirliğine Bağlı Karakollar

Karakol Amiri	Emniyet Amiri	Emniyet Müdürü	Vali
Personel	Karakol Amiri	Emniyet Amiri	Emniyet Müdürü

**Merkez Tipi Emniyet Amirliği Kuruluğu
Olmayan Yerlerde**

İl Merkez karakol Amirleri	Personel Şube M¼d¼r¼	Emniyet M¼d¼r¼	Vali
Personel	Karakol Amiri	Emniyet M¼d¼r¼	Vali

**B¼lge Trafik
Kuruluğu**

B¼l.Trf.Dent.İstasyon Amiri	B¼lge Trf.Şube M¼d¼r¼	Emniyet M¼d¼r¼	Vali
Personel	İstasyon Amiri	Emniyet M¼d¼r¼	Vali

**Değişiklik : 01.12.1987 - Bakan Onayı
B¼lge Trafik Denetleme**

İstasyon Amiri	B¼lge Trf.Şube M¼d¼r¼	Emniyet M¼d¼r¼	Vali
B¼l.Trf.Dent.İstasyon Amirliğinde g¼revli personel	İstasyon Amiri	B¼l.Trf.Őb.M¼d.	Emniyet M¼d¼r¼

E- İLÇE KURULUŞUNDA

İlçe Emniyet Amiri veya Komiseri	Kaymakam	İl Emniyet M¼d¼r¼	Vali
İlçe Emniyet Amirliği veya Komiserliğindeki Personel	İlçe Emniyet Amiri veya Komiseri	Kaymakam	Vali

**İlçe Emniyet Amirliği veya Komiserliğine Bağlı
Karakollarda**

Karakol Amiri	İlçe Emniyet Amiri veya Komiseri	Kaymakam	Vali
Karakoldaki Diğer Personel	Karakol Amiri	Emniyet Amiri	Kaymakam

**İLÇEDE EMNİYET AMİRİ VARSA
Çevik Kuvvet Grup
Amirliği**

Çevik Kuvvet Grup Amiri	Emniyet Amiri	Kaymakam	Vali
Çevik Kuvvet Grup Amirliğinde g¼revli Personel	Grup Amiri	Emniyet Amiri	Kaymakam

Trafik Tescil ve Denetleme Büro Amirliği

Trafik Tescil ve Denetleme Büro A.	Emniyet Amiri	Kaymakam	Vali
Trafik Tescil ve Denetleme Bürosunda Görevli Personel	Büro Amiri	Emniyet Amiri	Kaymakam

İLÇEDE EMNİYET AMİRİ YOKSA**Çevik Kuvvet Grup****Amirliği**

Çevik Kuvvet Grup Amiri	Kaymakam	Emniyet Müdürü	Vali
Çevik Kuvvet Grup Amirli-ğinde Görevli Personel	Grup Amiri	Kaymakam	Vali

Trafik Tescil ve Denetleme Büro Amirliği

Trafik Tescil ve Denetleme Büro A.	Kaymakam	Emniyet Müdürü	Vali
Trafik Tescil ve Denetleme Büro Amirliğinde Görevli Personel	Büro Amiri	Kaymakam	Vali

Değişiklik : 13.05.1989 - Bakan Onayı**İlçe Emniyet Müdürlüğü Kuruluşunda**

İlçe Emniyet Müdürü	Kaymakam	İl Emniyet Müdürü	Vali
---------------------	----------	-------------------	------

İlçe Emniyet Müdürlüğü Makamına Doğrudan**Bağlı Olan**

Büro Amiri	İlçe Emniyet Müdürü	Kaymakam	Vali
Personel	Büro Amiri	İlçe Emniyet Müdürü	Kaymakam

İlçe Emniyet Müdürlüğü Makamına Doğrudan**Bağlı Olmayan**

Bürolar Amiri	İlçe Emniyet Müdürü	Kaymakam	Vali
Bürolar Amirliğindeki Personel	Bürolar Amiri	İlçe Emniyet Müdürü	Kaymakam

Büro ve Grup**Amirlikleri**

Büro ve Grup Amiri	Bürolar Amiri	İlçe Emniyet Müdürü	Kaymakam
Personel	Büro ve Grup Amiri	Bürolar Amiri	İlçe Emniyet Müdürü

Karakollarda

Karakol Amiri	Bürolar Amiri	İlçe Emniyet Müdürü	Kaymakam
Personel	Karakol Amiri	Bürolar Amiri	İlçe Emniyet Müdürü

Değişiklik: 01.12.1987 - Bakan Onayı**F- 2677 SAYILI KANUNA GÖRE ÖZEL STATÜLÜ HUDUT KAPILARI**

Hudut Kapısı Amiri	Emniyet Müdürü	Vali	-
Hudut Kap.Görevli Personel	Hudut Kapısı Amiri	Emniyet Müdürü	Vali

EK-4

DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN 16 NCI MADDESİ :

Sicil Raporlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü ve Notların Derecelendirilmesi

Madde 16 – Sicil amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurt dışı görevlerdeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların herbirini, ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tesbit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması:

- 60 dan 75`e kadar olanlar orta,
- 76 dan 89`a kadar olanlar iyi,
- 90 dan 100` kadar olanlar çok iyi

derecede başarılı olmuş, olumlu; 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılır.

Sicil notu ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır.

Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olum lu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar sicil raporundaki memurların mesle ki, ehliyetleriyle ilgili konularda en fazla iki soru ilave edebilirler. İlave edilen sorular da 100 not üzerinden değerlendirilir.

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUM VE DAVRANIŞLARI

HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ)

NOT: Bu sütun, Yönetmelik`in 17 nci maddesi gereğince tespit edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.

1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (GÖREVDE GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)

SORULAR SİCİL	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ AMİRİNİN NOTU
1 – Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuç- landırma alışkanlığı)			
2 – Görevine bağlı- lığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?			

3 – Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti?

4 – İntizam ve dikkati?

5 – İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?

6 – Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)

7 – Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?

8- (Ek:19/1/1998-98/10964 K.) İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)

9- Disipline riayeti?

10 – Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?

11 – Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)?

**SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI
(YALNIZ YÖNETİCİ DURUMUNDAKİ MEMURLAR İÇİN DOLDURULUR)**

SORULAR	1.İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2. İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3.ÜNCÜ AMİRİNİN NOTU	SİCİL
----------------	---------------------------------------	--	---------------------------------	--------------

1 – Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?

2 – Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?

3 – Temsil ve müzakerelere kabiliyeti?

4 – Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti?

5 – Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?

6 – Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?

7 – İş hakimiyeti, kendine güveni?

8 – Sosyal ve beşeri münasebetleri?

**SİCİL AMİRLERİNİN YURT DIŞINDA GÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ
HAKKINDAKİ NOTLARI (ÜLKEYİ TEMSİLDE VE MENFAATLERİNİ
KORUMADA GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)**

SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
----------------	---------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

1 – Yabancı dil bilgisi?

2 – Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarısı?

3 – Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?

4 – Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarısı?

5 – Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ülkesi ve kültürüne bağlılığı?

1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU:	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU:	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU:
--	---	--

MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI:
MEMURUN BAŞARI DERECESESİ VE SİCİLİ:

1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN
Adı :	Adı :	Adı :
Soyadı :	Soyadı :	Soyadı :
Görevi :	Görevi :	Görevi :
İmzası :	İmzası :	İmzası :

EK-5

ANKET

Bu anket “Türk Polis Teşkilatında Performans Değerlendirilmesi, Polis Merkezlerinde Çalışan Personele Yönelik Yeni Bir Model Oluşturma” başlıklı Doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu anketin amacı, Türk Polis Teşkilatında yılda bir defa sicil raporu doldurarak yapılan performans değerlendirme sistem memnuniyetini tespit etmek modern anlamda bir performans değerlendirme sistemi oluşturabilmek için veri toplamak ve polis merkezlerinde çalışan personele yönelik yapılacak yeni örnek bir değerlendirme modeline veri toplamaktır. **Unutulmamalıdır ki, bu tür çalışmalar daha faydalı sistemler oluşturmak için sizlere sunulan birer fırsattır.**

Tüm katılımcılara gösterdikleri ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarında başarılar dilerim.

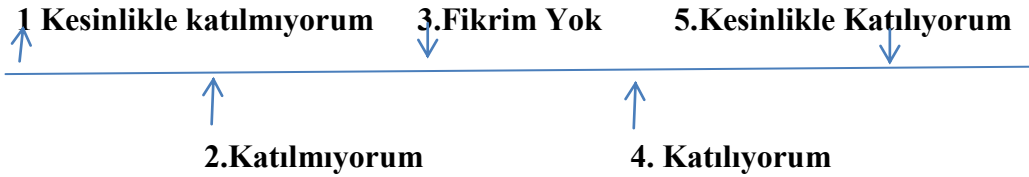
İletişim adresi: Palu İlçe Emniyet Amirliği

Tel: 0 424 6512024

ANKET FORMU

1. Rütbeniz Nedir?(Lütfen “X” ile işaretleyiniz)
(...)Polis Memuru (...) Komiser Yrd. (...) Komiser
(...) Başkomiser (...) Emniyet Amiri (...) Emniyet Müdürü
2. Meslekte kaçınıcı yılınız? (Lütfen “X” ile işaretleyiniz)
(...) 1-5 yıl (...) 6-10 yıl (...) 11-15 yıl (...) 16-20 yıl (...) 21-25 yıl
(...)26-30 yıl

DEĞERLENDİRME SKALASI



Aşağıdaki yargılardan her birini okuyarak, hangisine katıldığınızı veya katılmadığınızı belirten düşüncenizi, yukarıdaki değerlendirme skalasındaki

rakamları kullanarak, lütfen cümle başlangıcında boş bırakılan yere yazınız.

3. ----- Mevcut sicil raporlarını, yıllık yapılması gereken rutin işlerden biri olarak görmekteyim.
4. -----Sicil raporlarının gizli olması, sicil amirlerine çalışanları daha doğru ve objektif değerlendirme imkânı sunduğuna inanmaktayım.
5. -----Mevcut sicil raporlarının değerlendirilmesinde, ast ile sicil amiri arasındaki kişisel ilişkilerin daha etkili olduğuna inanmaktayım.
6. -----Sicil amirlerinin adil ve objektif bir değerlendirme yaptıklarına inanmamaktayım
7. -----Mevcut sicil raporlarının işteki başarıdan çok kişiliği ölçmeye yönelik olduğuna inanmaktayım
8. -----Sicil raporlarının gizli olması, içeriğinin bilinmemesi, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve eksikliklerini görebilmelerine engel olduğuna inanmaktayım.
9. -----Sicil amirimizin performansını objektif ve adil ölçebilecek kadar beni gözlemleyebildiğine inanıyorum.
10. -----Sicil amirimle açık ve samimi iletişim kurabilmekteyim
11. -----Değerlendirmenin doğru yapılmadığı veya gerçeklerin tam olarak ortaya konulmadığını hissettiğim zaman amirimle rahatlıkla aynı fikirde olmadığını ifade edebiliyorum
12. -----Şuan kullanılmakta olan sicil değerlendirme raporunun iş performansını ölçebilecek bir yol olduğunu düşünüyorum
13. -----Sicil amirimizin diğer amirler kadar adaletli ve objektif olduğuna inanıyorum
14. -----Sicil amirimizin işlerimi yaparken kontrolüm dışında birçok şeyin işimi etkilediğini biliyor ve ona göre değerlendirmesini yapıyor.
15. -----Mevcut sicil sisteminin faydalı amaca hizmet ettiğini düşünüyorum
16. -----Sicil amirim işimi yaparken ne kadar performans gösterdiğimi doğru olarak bilir
17. -----Şuan ki mevcut değerlendirme sisteminin çalışanla, çalışmayanı doğru şekilde ayırdığına inanıyorum

18. -----Personel değerlendirmesinde standartların kullanıldığına inanıyorum
19. -----Sicil değerlendirmelerinin atama, terfi veya tenzil gibi yönetsel kararların alınmasında etkili olduğuna inanmaktayım
20. -----Sicil değerlendirme sonuçlarının tarafıma bildirilmesi ve konuyla ilgili benimle görüşme yapılmasının gerekliliğine inanıyorum
21. -----Sicil değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi esnasında amirimle beraber performansındaki eksik yönlerimi yükseltmek için ortak hedefler belirlemenin yararlı olacağına inanıyorum
22. -----Sicil değerlendirme görüşmelerinde kullanılacak zamanın makul bir süreyi kapsamaya gerektiğine inanıyorum(yalnızca sicil notu söylenmemeli, gerekçeler ve neler yapılması gerektiği hususunda görüş birliğine varılmalıdır)
23. -----Sicil değerlendirme görüşmeleri rahat ve sakin bir ortamda gerçekleştirilmelidir.
24. -----Çalıştığım birimde iş analizleri (işimle ilgili iş tanımları, iş gerekleri...) yapılmış ve tarafıma bildirilmiştir.
25. -----Sicil raporu kriterleri belirlenirken iş analizlerine de bakılmalıdır.
26. -----Çalışmaya başlanılan birimde yapılması hedeflenen işler ile ilgili olarak önceden astla görüşme yapılması daha faydalı olur
27. -----Sicil raporları(performans değerlendirmeleri)
 - a) Yılda bir yapılmalıdır.
 - b) Altı ayda bir yapılmalıdır
 - c)yapılmalıdır
28. -----Sicil raporu dolduran sicil amirlerinin konuyla ilgili eğitim almaları, daha objektif ve adil bir değerlendirme yapılmasına yardımcı olacaktır
29. -----Emniyet Teşkilatında çalışanların tek tip sicil raporu yerine, kendi çalıştığı birimle ilgili kriterlerle değerlendirmeleri daha doğru olacaktır
30. -----Aşağıdakilerden kim ya da kimler tarafından sicil raporlarının doldurulmasını isterdiniz?
 - a) Çalışanın Kendisi
 - b) Çalışanın ilk derece amiri(Büro amiri)
 - c) Çalışanın ikinci derece amiri(Şube müdürü)

- d) Aynı yerde çalıştığı aynı rütbedeki arkadaşları
- e) Astları
- f) Yukarıdakilerin tamamı

31. -----Sicil raporlarının aşağıdaki alanlardan hangisinde ya da hangilerinde kullanılmasını isterdiniz.?

- a) Terfi
- b) Taltif
- c) Kıdem
- d) Teşekkürname/ Takdirname
- e) Personele eğitim fırsatlarının sağlanmasında
- f) Maaş artışında
- g) Birimler arası geçişlerde
- h)kullanılmasını isterdim

32. -----Sicil notumun kaç olduğunu bilmek isterim

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ahmet YAZILITAŞ
Doğum Tarihi ve Yeri: 06.03.1977
Medeni Hali : Evli
İletişim Bilgileri : ayazilitas@yahoo.com

EĞİTİM

1991-1995 Ankara Polis Koleji
1995-1999 Polis Akademisi
2000-2003 Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı
2004-2011 Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalı Doktora Programı

YABANCI DİL

İngilizce : C (KPDS: 71)

YAYINLAR

1. **TÜRK**, Murat ve Ahmet **YAZILITAŞ**, (2009), “İşyeri Sağlıklı Yaşam Programları'nın İşletmeler Üzerindeki Etkisi”, Verimlilik Dergisi Sayı 3, s.s.: 69-77.
2. **DOĞAN**, Selen ve Ahmet **YAZILITAŞ**, (2011), “ Polis Meslek Yüksekokullarında Görevli Sınıf Komiserlerinin Liderlik Özelliklerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Polis Eğitiminde Modern Uygulamalar Sempozyumu Sunulan Bildiri, Polis Akademisi,(Basım Aşamasında).
3. **CAN**, Yücel ve Ahmet **YAZILITAŞ**, (2006), “ Polis Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Meslek Seçimine Etki Eden Faktörler ve Okullarını Algılama Biçimleri”, Polis Bilimler Dergisi, Sayı 2, Sayfa 73.

4. **YAZILITAŞ**, Ahmet ve Serkan **KADAYIFCI** (2011), “ Risk Yönetimi: Palu İlçesinde (Elazığ) Mala Karşı İşlenen Suçlarda Hırsızlık Risk Yönetimi” Suçla Mücadelede Çağdaş Yaklaşımlar Sempozyumu, Ed: Muhittin **KARAKAYA**-Sebahattin **GÜLTEKİN**, Polis Akademisi Yayınları, Güvenlik Yönetimi Serisi:2, sayfa 221-243.
5. **YAZILITAŞ**, Ahmet (2003), “Avrupa Birliği Hukukunda İnsan Hakları”, EGM Polis Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül, Sayfa 162-166.