

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERFORMANS YÖNETİMİ VE TÜRK EMNİYET
TEŞKİLATI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME**

**İSMAİL ARPACI
05712013**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. AHMET SELAMOĞLU**

**İSTANBUL
2008**

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERFORMANS YÖNETİMİ VE TÜRK EMNİYET
TEŞKİLATI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME**

**İSMAİL ARPACI
05712013**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. AHMET SELAMOĞLU**

**İSTANBUL
2008**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

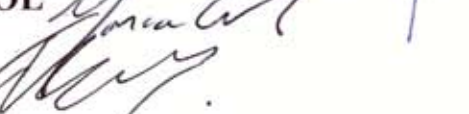
**PERFORMANS YÖNETİMİ VE TÜRK EMNİYET
TEŞKİLATI ÜZERİNE DEĞERLENDİRME**

İSMAİL ARPACI
05712013

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 07.01.2008

Tezin Savunulduğu Tarih: 29.01.2008

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan	Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı:	Prof.Dr.	Ahmet SELAMOĞLU	
Jüri Üyeleri:	Doç.Dr	Yonca DENİZ GÜROL	
	Yrd. Doç. Dr.	Turhan ERKMEN	

İSTANBUL
OCAK 2008

ÖZ

PERFORMANS YÖNETİMİ VE TÜRK EMNİYET TEŞKİLATI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

İsmail ARPACI

Ocak, 2008

AB'ne uyum sürecinde çeşitli çalışmaların yapıldığı bu günlerde, güçlü ve modern bir Emniyet Teşkilatının varlığı hem AB hem de Türkiye için her zamankinden daha önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güçlü, modern ve toplum destekli bir Emniyet Teşkilatının teşekkülü, nitelikli insan kaynağının sağlanması ve performansının en üst seviyeye çıkarılarak gelişiminin süreklilik kazandırılması ile mümkün olacaktır. Personel performansının yükseltilebilmesi ancak etkin, doğru, güvenilir ve objektif veriler sağlayacak şekilde değerlendirilmesi sonucunda mümkün olabilecektir.

Çalışmamızın ilk bölümünde performans yönetiminin tanımı, kullanıldığı alanları, performans değerlendirme ve çeşitleri üzerinde durulmuş, ikinci bölümde kamu sektöründe ve Emniyet Teşkilatında performans değerlendirme süreci ve kamu personeli yasa tasarısı taslağının performans yönetimi ile ilgili kısmının mevcut düzenleme ile karşılaştırması yapılmıştır. AB ülkeleri polis teşkilatlarının ilgili kısımlarından mail aracılığı ile performans yönetim sistemleri hakkında bilgi istenilmiş ve maillere gelen cevaplar doğrultusunda üçüncü bölüm hazırlanmıştır. Son bölümde maillere cevap veren AB üyesi İngiltere, İspanya, Portekiz, Belçika, İskoçya ve Danimarka ülkelerinin polis teşkilatları performans yönetim sistemleri incelenmiş, bu sistemlerin ortak noktaları ve farklılıkları ortaya konularak Türkiye ile karşılaştırması yapılmıştır.

Çalışmamızın amacı, AB ile uyum sürecinde olan ülkemizin, polis performans yönetimi açısından AB üye ülkeleri ile karşılaştırmasının yapılarak, eksikliklerinin tespit edilmesi ve olumlu yönde gelişmesine olanak sağlamaktır. Ülkemizin emniyet ve asayiş görevini günümüze kadar başarıyla yerine getirmiş olan Emniyet Teşkilatı, performans yönetimi açısından yeni açılımlar ortaya koyarak hem kurum performansı artıracak hem de Türk insanın teşkilatımıza olan güvenini artırarak sağlamış olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Performans yönetimi, performans değerlendirme, Türk Emniyet Teşkilatı, polis, sicil raporu, Avrupa Birliği

ABSTRACT

PERFORMANCE MANAGEMENT AND A STUDY ON TURKISH POLICE ORGANISATION

Prepared by İsmail ARPACI

January, 2008

Nowadays, while the negotiations with EU continue that Turkey is in a period of carrying out significant reforms, the presence of a modern and strong Police Organization is a very important subject both for Turkey and also for EU in comparison with other times.

To build a modern and strong Police Organization firstly qualified human resource should be provided and then their performance should be carried to the highest level so that the development continues. Raising the staff's performance can be possible just by obtaining correct, effective, credible and objective information.

In the first chapter of our study the definition of performance management was done, performance evaluation, its types and also its using areas were issued. In the second chapter the performance management process in the Police Organization and the performance management part of the civil servants' law draft plan were compared with the existing arrangement. The performance management of the police organizations in the EU countries was asked by e-mail and the third chapter was prepared according to the results received. In the last chapter, the performance management systems in the countries England, Spain, Portugal, Belgium, Scotland and Denmark were analyzed; the common and separate features were remarked and also compared with the system in Turkey.

The aim of the study was the comparison of the Police Performance Management in Turkey with the EU countries so that the failures and deficiencies could be found and amended. Turkish Police Organization which has successfully performed its job up to now protecting and defending public order and peace by finding and developing new regulations and evolutions both will improve its performance management and also multiply the trust and belief of the Turkish people for them.

Keywords: Performance management, performance evaluation, Turkish Police Organization, police, register report, European Union

ÖNSÖZ

İnsanların en önemli ihtiyaçlarından biri olan güvenlik ihtiyacının karşılanması ülkemizde Emniyet Teşkilatına verilmiştir. Oldukça hassas bir konu olan güvenlik ihtiyacının karşılanabilmesi için teşkilat mensuplarının göstereceği performans oldukça önemlidir. Polis teşkilatı mensuplarının görevlerini yerine getirirken göstermiş oldukları performansın ölçülmesi, polislik hizmetlerinin halkımıza daha iyi sunulmasını sağlayacaktır. İyi geliştirilmiş, etkin ve verimli bir performans yönetim sisteminin varlığı bu süreci olumlu yönde etkileyecektir. Bu amaçla AB üyesi altı ülke polis teşkilatları performans yönetim sistemleri incelenmiş ve ülkemiz için en uygun performans yönetim sistemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ülkemizin emniyet ve asayiş görevini günümüze kadar başarıyla yerine getirmiş olan Emniyet Teşkilatı, oluşturulacak yeni bir performans yönetim sistemiyle görevlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirecektir.

Bu çalışmada bana çeşitli konularda bilgi sağlayarak yardımcı olan EGM Personel Daire Başkanlığı personeline teşekkür ederim.

Değerli fikirleriyle bana yön veren ve çalışma aşamasında her türlü yardımı benden esirgemeyen tez danışmanım Prof.Dr. Ahmet SELAMOĞLU'na teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tez yazım aşamasında maddi ve manevi yardımlarını benden esirgemeyen sevgili ev arkadaşlarım Halit ÖZSARI ve RAMAZAN ÖZBEK'e devrelerim Abdullah SUNGUR ve Harun SEVER'e teşekkür ederim.

Bedenen yanımda olamasalar da manen yanımda olduklarını her zaman hissettiğim sevgili babam, annem, ağabeyim ve kardeşime de teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul; Ocak, 2008

İsmail ARPACI

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMI	3
2.1. Kavramsal Çerçeve	3
2.1.1. Performans ve Performans Değerlendirme.....	3
2.1.2. Performans Değerlemesinin Tarihsel Gelişimi.....	5
2.1.3. Performansı Etkileyen Unsurlar	6
2.1.3.1. Kişisel Sebepler.....	6
2.1.3.2. Dış Sebepler	7
2.2. Performans Yönetimi	8
2.2.1. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları	8
2.2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Temel Unsurları.....	9
2.2.3. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları	10
2.2.3.1. Stratejik Planlama	10
2.2.3.2. Personel Planlaması, Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma ve Eğitim.....	10
2.2.3.3. Kariyer Geliştirme Sistemi ve Ücret Yönetimi.....	11
2.2.3.4. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar	13
2.2.4. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları ve Performans Yönetim Sisteminden Beklentiler	14
2.2.4.1. Yöneticiler Açısından Beklenti ve Yararlar	15
2.2.4.2. Değerlendirilenler (Astlar) Açısından Beklenti ve Yararlar	15
2.2.4.3. Organizasyon Açısından Beklenti ve Yararlar.....	16
2.3. Performans Değerlemesi Kriterleri	17
2.4. Performans Değerlemesi Zamanı	18
2.5. Performans Değerlemesi Kimler Tarafından Yapılır	19
2.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri	23
2.6.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	23

2.6.1.1. Sıralama Yöntemi	23
2.6.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	25
2.6.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	26
2.6.2.1. Değerlendirme Skalaları İçeren Yöntemler	27
2.6.2.1.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları	27
2.6.2.1.2. Değerlendirme Faktörleri	27
2.6.2.1.3. Faktörlerin Tartılandırılması	28
2.6.2.1.4. Değerlendirmelerde Kullanılan Skalalar	30
2.6.2.1.5. Davranışsal Değerlendirme Skalaları	31
2.6.2.2. Kritik Olay Yöntemi	33
2.6.2.3. İşaretleme Listesi Yöntemi	35
2.6.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	36
2.6.3.1. Direkt İndeks Yöntemi.....	36
2.6.3.2. Standartlar Yöntemi	37
2.6.3.3. Amaçlara Göre Yönetim	37
2.6.4. Diğer Değerlendirme Yöntemleri	38
2.6.5. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	39
2.7. Performans Değerlemesi Esnasında Düşülebilen Hatalar	40

3. TÜRK EMNİYET TEŞKİLATINDA PERFORMANS YÖNETİMİ VE KAMU PERSONELİ REJİMİ YASA TASARISI AÇISINDAN DEĞERLENDİRME

42

3.1. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmesi.....	42
3.1.1. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmenin Önemi	43
3.1.2. Performans Değerlendirme Açısından Özel Sektör ve Kamu Sektörünün Karşılaştırılması	43
3.1.3. Türk Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirmenin Tarihçesi	46
3.1.4. Türk Kamu Kurumlarında Sicil Raporlarının Kullanımı.....	47
3.2. Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme	52
3.2.1. Emniyet Teşkilatının Yapısı	52
3.2.1.1. Emniyet Teşkilatının Organizasyon Yapısı	52
3.2.1.2. Emniyet Teşkilatının Performans Değerlendirmesi Açısından Genel Örgütlenmesi.....	53
3.2.2. Emniyet Teşkilatında Personelin Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi Süreci	54
3.2.2.1. Sicil Amirlerinin Belirlenmesi ve Sorumlulukları	54
3.2.2.2. Sicil Raporu.....	54
3.2.2.3. Performansın Ölçülmesinde Sicil Raporlarının Kullanılması ve Doldurulması	58
3.2.2.4. Değerlendirmede Kullanılan Yöntem	59
3.2.2.5. Personel Durum Ve Davranışlarının Değerlendirilmesi	60
3.2.2.6. Değerlendirme Periyodu	61
3.2.2.7. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı.....	61
3.2.2.8. Performans Değerlendirmenin Geçerliliği ve Güvenilirliği..	63
3.2.2.9. Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sistemindeki Eksiklikler ve Karşılaşılan Sorunlar	64
3.3. Kamu Personeli Rejimi Yasa Tasarısı ve Performans Yönetimi	70

4. AVRUPA BİRLİĞİ ÜYE ÜLKELERİ POLİS TEŞKİLATLARI PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMLERİ.....	75
4.1. İspanya Ulusal Polisi Ve Performans Değerlendirme Sistemi.....	75
4.1.1. İspanya’da Genel Güvenlik Yapılanması	75
4.1.1.1. Ulusal Polis (CNP).....	75
4.1.1.2. Guardia Civil.....	76
4.1.1.3. Özerk Bölge Polisleri	76
4.1.1.4. Yerel Polisler.....	76
4.1.2. İspanya Ulusal Polisi Performans Değerlendirme Sistemi	78
4.1.2.1. Genel Bilgiler	78
4.1.2.2. Çalışma Performansının Değerlendirilmesi	79
4.1.2.3. Çalışma (İş) Kalitesinin Değerlendirilmesi.....	81
4.1.3. İspanya Ulusal Polisi’nde Ödüllendirme	84
4.2. İngiltere Polis Teşkilatı ve Performans Değerlendirme Sistemi	84
4.2.1. Polis Teşkilatı Yapılanması	84
4.2.1.1. Genel Bilgiler	84
4.2.1.2. Temel Polis Eğitimi ve Üst Düzey Yönetici eğitimleri	85
4.2.2. Performans Değerlendirme Sistemi	86
4.2.2.1. Genel Bilgiler	86
4.2.2.1.1. Kamu Sektörü Reformu.....	87
4.2.2.1.2. Kamu Hizmet Sözleşmeleri.....	87
4.2.2.1.3. Polis Performans Değerlendirme Sistemi (PPDS)	87
4.2.2.1.4. İQuanta	89
4.2.2.1.5. Polis Teşkilatı Kraliyet Müfettişleri’nin Temel Değerlendirmeleri.....	89
4.2.2.1.6. İçişleri Bakanlığı Polis Performans Yönlendirme Grubu.....	89
4.2.2.1.7. Polis Standart Ünitesi İlişkilendirme Çalışması	90
4.2.2.2. Performans Yönetim Sistemini Geliştirme	90
4.2.2.2.1. Süreçler.....	92
4.2.2.2.1.1. Öncelikleri Oluşturmak ve Örnek Bir Uygulama..	92
4.2.2.2.1.2. Önemli İş Süreçlerini Tanımlamak ve Şemalandırmak.....	94
4.2.2.2.1.3. Önemli İş Süreçleri İçin Göstergelerin Tanımlanması	95
4.2.2.2.1.4. Performansı Yeniden İnceleme ve Personeli Sorumlu Tutma	95
4.2.2.2.1.5. Teftiş ve Müdahale	95
4.2.2.2.2. İnsanlar	96
4.2.2.2.3. Veri & Sistemler.....	96
4.2.2.3. Great Manchester Polisi Örneği.....	97
4.2.2.3.1. Yöntem	97
4.2.2.3.2. Kapsam.....	97
4.2.2.3.3. Uygulamanın Temelleri.....	98
4.2.2.3.3.1. Tüm Süreçleri Tanımlamak	98
4.2.2.3.3.2. Önemli İşlem Adımlarını Tanımlamak.....	99
4.2.2.3.3.3. En İyi Uygulamaları Tanımlamak	99
4.2.2.3.3.4. Baş Göstergeleri Tanımlama	99
4.2.2.3.3.5. Süreçlerle İlgili İyileştirmeleri Geliştirme.....	100

4.2.2.3.3.6. Baş Göstergeleri Kullanarak Gelişmeleri Ölçme....	100
4.2.2.3.3.7. Pilot Süreç Gelişmeleri	100
4.2.2.3.3.8. Performans İzleme	100
4.2.2.3.3.9. İnceleme ve Düzenleme.....	101
4.2.2.3.3.10. Birim/Teşkilat İçinde Gelişmeleri Yaymak	101
4.3. İskoçya Polis Teşkilatı ve Performans Değerlendirme Sistemi	103
4.3.1. Polis Teşkilatı Yapısı	103
4.3.2. Polislik Hizmetleri Performans Çerçevesi	103
4.3.2.1. Hizmet Karşılığı	104
4.3.2.2. Halk Güvenliği & Topluluk Emniyeti.....	105
4.3.2.3. Suçlu Adaleti & Suçların Önlenmesi	106
4.3.2.4. Güvenilir Yönetim & Etkinlik	107
4.4. Portekiz Polis Teşkilatı ve Performans Değerlendirme Sistemi	108
4.4.1. Polis Teşkilatı Yapılanması	108
4.4.1.1. Kamu Güvenlik Polisi	109
4.4.1.2. Cumhuriyetçi Milli Muhafız	109
4.4.1.3. Adli Polis.....	110
4.4.2. Portekiz Polis Teşkilatı'nın Değerlendirme ve Onaylama Sistemi....	111
4.4.2.1. Genel Bilgiler	111
4.4.2.2. Sistem Süreci.....	113
4.4.2.3. Tespit Etme Kuralları.....	113
4.4.2.4. Sınıflandırma Türleri.....	114
4.4.2.5. Değerlendirenler İçin İddia ve İtirazlar.....	114
4.4.2.6. Sınıflandırma ve Takdir Komisyonu.....	114
4.4.2.7. Onaylama	115
4.4.2.8. Değerlendirme İşleminin Gizliliği	115
4.4.3. Ödüllendirme ve Takdirler.....	116
4.5. Belçika Polis Teşkilatı ve Performans Değerleme Sistemi.....	116
4.5.1. Polis Teşkilatı Yapılanması	116
4.5.1.1. Genel Bilgiler	116
4.5.1.2. Jandarma	117
4.5.1.3. Adli Polis.....	118
4.5.1.4. Belediye Polisleri	118
4.5.2. Performans Değerleme Sistemi	119
4.5.2.1. Değerlendirmenin Birinci Etabı	119
4.5.2.1.1. Yetki Alanı	119
4.5.2.1.2. Uyum Tablosu	120
4.5.2.1.3. Organizasyonlardaki Konumlar.....	121
4.5.2.1.4. Özel Uyumlar	121
4.5.2.1.5. Genel Profil	121
4.5.2.1.6. Sistem İlerleyişinin Profil Uyumu.....	122
4.5.2.2. Değerlendirmenin İkinci Etabı: Emniyet Müdürlüğünde Görev Alan Bir Polisle Yüz yüze Görüşmek	122
4.5.2.2.1. Polis Hizmetlerinin Bazı Önemli Değerleri	123
4.5.2.2.2. İnsan Yanlısı ve İyimser Bir Şekilde Hizmet Etmek	123
4.5.2.3. Değerlendirmenin Üçüncü Etabı: Fikirlerin Gözden Geçirilmesi	123
4.5.2.4. Değerlendirmenin Yapılması	124
4.5.2.4.1. Birinci Bölüm	124
4.5.2.4.2. Etkiler	124

4.5.2.4.3. Değerlendirme Döneminin Uzaması	125
4.5.2.4.4. Ara Değerlendirme	125
4.5.2.5. Değerlendirme Nasıl Uygulanır	125
4.5.2.5.1. Ön görüşme	125
4.5.2.5.2. Görüşmenin İşleyişi.....	126
4.5.2.5.3. Sözlü Mülakat.....	126
4.5.2.6. Puan Sistemi.....	127
4.5.2.7. Bilgilendirme	128
4.5.2.8. Değerlendirme Dosyası	129
4.5.2.9. Tüzüğe Göre.....	129
4.6. Danimarka Polis Teşkilatı ve Performans Değerlendirme Sistemi.....	130
4.6.1. Danimarka Polis Teşkilatı.....	130
4.6.1.1. Genel Veriler.....	130
4.6.1.2. Danimarka’da Polisin Teşkilatlanması	130
4.6.1.3. Kopenhag Polisi	132
4.6.1.4. Polis Personeli.....	133
4.6.1.4.1. Mevcutlar ve Organ.....	133
4.6.1.4.2. Meslek: Eğitim ve Kariyer Gelişimi.....	134
4.6.1.4.3. Temel Polis Eğitimi ve Üst Düzey Yönetici Eğitimleri .	134
4.6.1.4.4. Sendikacılık	135
4.6.2. Danimarka Polis Teşkilatı Performans Değerleme Sistemi.....	135
4.7. Türk Emniyet Teşkilatı ile İncelenen Ülkelerin Performans Yönetim Sistemlerinin Ortak Noktaları ve Farklılıkları	138
4.7.1. Performans Yönetim Sistemi	138
4.7.2. Kimlik Bilgileri.....	138
4.7.3. Değerlendirmeyi Gerçekleştirenler	139
4.7.4. Değerlendirilenler	140
4.7.5. Rütbe ve Görev Ayrımı.....	140
4.7.6. Değerlendirme Dönemleri	141
4.7.7. Değerlendirme Ölçekleri.....	141
4.7.8. Nispi Değerlendirme (Karşılaştırma).....	143
4.7.9. Geri Bildirim ve İtirazlar	143
4.7.10. Değerlendirme Sonuçları ve Ödüllendirme	144
4.7.11. Gizlilik	145
5. SONUÇ.....	149
KAYNAKÇA	154
EKLER.....	158
Ek 1. Performans Değerlendirme Açısından Kamu Personeli Yasa Tasarısı Taslağı ile 657 SK Devlet Memurları Kanununun Karşılaştırılması....	158
Ek 2. Sicil Raporu	163
Ek 3. Portekiz Polis Teşkilatı Performans Değerlendirme Formu	165
Ek 4. Belçika Polis Teşkilatı Performans Değerlendirme Formu	173
ÖZGEÇMİŞ.....	185

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Kariyer Geliştirme Sistemi	12
Tablo 2: Performans Yönetim Sisteminin İş gören, Yönetici ve Örgüt İçin Yararları	16
Tablo 3: İkili Karşılaştırma Yöntemi	25
Tablo 4: Grafik Değerleme Tablosu.....	27
Tablo 5: Faktörlerin Tartılandırılması.....	29
Tablo 6: Geleneksel Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnekleri (Değerlendirme faktörü olarak kalite kriteri ele alınmaktadır.)	31
Tablo 7: Davranışsal Değerleme Skalası	32
Tablo 8: Kritik Olay Tablosu	34
Tablo 9: Kontrol Listesi Formu Örneği.....	35
Tablo 10: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	39
Tablo 11: İspanya Kolluk Güçlerinin Nüfus ve Yüz Ölçümü Oranları	77
Tablo 12: Günlük Değerlendirme Çizelgesi	79
Tablo 13: Değerlendirme Kategori ve Dereceleri	79
Tablo 14: Çalışma Verimliliği.....	81
Tablo 15: Değerlendirme Kategori ve Dereceleri	81
Tablo 16: PPDS Belirleyici alanlar	88
Tablo 17: Hizmet Karşılığı Performans Ölçüleri	105
Tablo 18: Hizmet Karşılığı Performans Ölçüleri	106
Tablo 19: Suçlu Adaleti & Suçların Önlenmesi Performans Ölçüleri	107
Tablo 20: Güvenilir Yönetim & Etkinlik Performans Ölçüleri	108
Tablo 21: Performans Değerlendirme Formu	137
Tablo 22: İspanya Değerlendirme Kategori ve Dereceleri.....	142
Tablo 23: Portekiz Değerlendirme Ölçeği	142
Tablo 24: Türkiye Değerlendirme Ölçeği	142
Tablo 25: Performans Yönetim Sistemleri Arasında Karşılaştırma.....	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1:	Performansın Unsurları 8
Şekil 2:	Performans Değerlendirme Verilerinin Kullanıldığı Alanlar.. 14
Şekil 3:	Merkez Teşkilatı..... 53
Şekil 4:	Taşra Teşkilatı 53
Şekil 5:	Zıtlık Diyagramı Sistemi 91
Şekil 6:	Performans Yönetim Süreçleri Arasındaki İlişki 92
Şekil 7:	Ulusal Bilgi Modeli 93
Şekil 8:	On Adımlı Yönetim Detayı 97
Şekil 9:	Operasyonel polislik süreçleri 98
Şekil 10:	Portekiz Polis Teşkilatlanması 111
Şekil 11:	Belçika’ da Polis..... 119
Şekil 12:	Danimarka Polisi: Ülke Bazında 131
Şekil 13:	Danimarka’da Polis (Merkezi Alanda)..... 132
Şekil 14:	Danimarka: Kopenhag Yargı Bölgesi (Kaza) 133

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ACPOS	: Association of Chief Police Officers (Üst seviyedeki polis yöneticilerini temsil eden bir birlik)
CEPOL	: European Police College
CNP	: Cuerpo de Nacional de Policia (Ulusal Polis)
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DMSY	: Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği
EGM	: Emniyet Genel Müdürlüğü
EİTİA	: Eskişehir İktisadi İdari İlimler Akademisi
FYO	: Fakülte Yüksek Okullar
GATI	: Farklı emniyet birimlerden gelen delilleri ve bilgileri derleyen, toparlayan, analiz yapan ve UCIC'a gönderen birim.
GC	: Guardia Civil
GNR	: Guardo Nacional Republicana (Cumhuriyetçi Milli Muhafız)
GÜSBE	: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
HMIC	: Her Majestiy's Inspectorate of Constabulary (Her birimi denetleme yetkisine haiz olan kişiler)
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MI	: Military Intelligence
PIP	: Toplum Destekli Polis (Suç Araştırması)
PPP	: Toplum Destekli Polis (Önleyici Polislik)
PPDS	: Polis Performans Değerlendirme Sistemi
PSP	: Policia de Segurança Publica (Kamu Güvenlik Polisi)
PTKM	: İngiltere Polis Teşkilatı Kraliyet Müfettişleri
PTP	: Toplum Destekli Polis (Olay Yeri İnceleme)
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSA	: The Scottish Police Services Authority
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
UBM	: Ulusal Bilgi Modeli
UCIC	: Kriminal Araştırma Merkezi. Ülke çapındaki GATI birimlerini koordine ediyor.
UCRIF	: UDYCO'nun görev alanına giren suçlar yabancılar tarafından işlediğinde bu birim görev yapmaktadır.
UDEV	: İspanya'da devletin genel güvenliğine ve devlete karşı işlenen suçlar, ülkede ses getiren olaylar, teknolojik suçlar, müzelerden hırsızlıklar ve küçük çaplı mafya ve organize gruplar bu birimin görev alanına girmektedir.
UDYCO	: Uyuşturucu, Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Birimi.

1. GİRİŞ

Bir işletmenin başarılı bir şekilde hayatına devam edebilmesi için fiziksel yapı (bina), makine, finansal araç ve insan kaynağı gibi bir takım faktörlerin etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu faktörlerin bir arada ve etkin bir şekilde kullanılması işletmeyi verimli ve başarılı kılacaktır. Bu faktörlerin içerisinde insan kaynağının ağırlığı diğerlerine göre daha fazladır. İşletme, binalarının yeterli ve makinelerinin son teknolojiye sahip olduğu ve finansal problemlerin olmadığı durumlarda bile etkin ve verimli bir şekilde üretim yapamayabilir. Bu nedenle insan kaynaklarının iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Yöneticiler tarafından belirlenen işletme hedeflerinin ve işgörenlerin kişisel hedeflerinin ne derecede gerçekleştiğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. İşgörenler, kişisel hedeflerinin ve dolayısıyla işletme hedeflerinin gerçekleşmesi için azami gayret göstermektedir. Yöneticiler, işgörenlerin daha önceden belirlenmiş olan hedefleri gerçekleştirmek için yeterli olup olmadıklarını öğrenmek, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sağlamak ve işgörenler arasında diğerlerine göre daha fazla çalışanların belirlenerek ödüllendirilmesi için bir performans yönetimi sistemine ihtiyaç duyarlar. Önceden belirlenmiş değerlendirme standartlarına göre yapılan değerlendirmelerde, yetersiz olduğu belirlenen işgören ya hemen işten uzaklaştırılır ya da eğitime tabi tutularak yeterli hale getirilmeye çalışılır. İş arkadaşlarından daha iyi bir performans göstermiş olan işgören ise işletme tarafından değişik şekillerde ödüllendirilir. Ödüllendirme her işletme için farklılık gösterebilir. Bazı işletmeler iyi performansı ücrete yansıtırken bazıları da kariyer yükselmelerinde kullanabilir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde, performans kavramı, performans değerlemenin kullanıldığı alanları, işgören, yönetici, işletme açısından yararları, performans değerlendirme yöntemleri anlatılmıştır.

Özel sektörde oldukça önemli bir yeri olan performans değerlendirme, kamu sektörü için de aynı öneme sahiptir. Günümüzde kamu hizmetlerinde etkinliğin ve verimliliğin artırılması kaygısı dünyanın pek çok ülkesinde temel bir çalışma alanı

olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede kamu yöneticilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar içinde performans değerlemesi konusu da önemli bir yer tutmaktadır. Kamu hizmetlerini daha etkin ve daha verimli hale getirmek büyük ölçüde kamu personelinin performansına bağlıdır. Başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak, personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve iş performans değerlendirmesi kullanılmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kamu sektöründe performans değerlendirme süreci, Emniyet Teşkilatı ve performans değerlendirme süreci anlatılmış ve son olarak kamu personeli yasa tasarısı taslağı ile mevcut 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun performans değerlendirme ile ilgili kısımlarının karşılaştırılması yapılmıştır..

İnsanların ihtiyaç sıralamasında ilk sıralarda olan güvenlik ihtiyacının karşılanması çeşitli kanun ve yönetmeliklerle Emniyet Teşkilatı'na verilmiştir. Kamu kurumları arasında en fazla personel sayısına sahip olan Emniyet Teşkilatının bu önemi görevi en iyi şekilde yerine getirebilmesi için insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Polislik hizmetlerinde çalışacak personelin, seçilerek göreve başlamasından emekli olana kadar etkin bir şekilde yönetilmesi oldukça önemlidir. Bu yönetim sürecinde teşkilat mensuplarının performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi en önemli aşamalardandır. Çünkü teşkilat oldukça hassas ve hata kabul etmeyen bir alanda görev yapmaktadır. Yapılacak bir hata insanların can ve mal kaybına neden olabilmektedir. Bu sebeple yapılan bu tez çalışmasında en iyi performans yönetim sistemi bulunmaya çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, uyum sürecinde olduğumuz Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin polis performans yönetim sistemleri incelenmiştir. İncelenilen ülkelerin polis performans yönetimine olan yaklaşımları ülkemizdeki uygulama ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda ülkemizde uygulanan sicil değerlendirme sisteminin, incelenen ülkelerden bir takım artıları ve eksilerini olduğu anlaşılmıştır. Bulunan eksik yönlerin daha iyi hale getirilebilmesi için bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Yapılan bu çalışma ile 657 sayılı DMK'na tabi olan Emniyet Teşkilatının, bu kanundan ayrı ve sadece teşkilat mensuplarını kapsayacak kendine özgün bir performans yönetim sistemine ihtiyaç duyulduğu kanısına ulaşılmıştır. Yapılacak olan bu yeni sistem ile performans değerlendirme faaliyeti etkin bir şekilde yerine getirilecektir.

2. PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMI

2.1. Kavramsal Çerçeve

2.1.1. Performans ve Performans Değerlendirme

“Eğer bir şeyi ölçemezseniz, onu yönetemezsiniz” anlayışından hareketle, organizasyonların verimliliğinin çok önemli bir bölümünü teşkil eden işgören performansının ölçülmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Günümüzde hem özel sektör hem de kamu sektörü etkili bir yönetim için bireysel ve örgütsel olarak ortaya konulan performansın dikkatle incelenerek değerlendirilmesi gerektiğini kabul etmekte ve bu yönde çalışmalar yapmaktadır. Bizler de birey veya örgüt olarak performans kavramıyla günlük yaşantımızda farkında olmasak da karşı karşıya geliriz.

Türk dil kurumu sözlüğüne göre; “başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da bir işi yapma veya uygulama hareketi”, Oxford İngilizce sözlüğe göre; “verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak” olarak tanımlanmıştır.

Organizasyon bazında incelendiğinde performans, organizasyonun belirlenen amaçlarına, kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetidir¹.

Literatürde yer alan diğer bir tanımlamaya göre, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği yani neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır².

Performans değerlendirme; bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur, böylece onlar da kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağı bulurlar³.

Performans değerlendirmesi terimi, ölçme ve değerlendirme kavramlarının her ikisini

¹ Richard L. Draft, **Management**, 4. ed. (Orlando: Dryden Pres, 1997),14

² Ayhan Tatar, İ.Melih Baş, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, (İstanbul: MPM Yayınları, No:435, 1991), 13.

³ Margaret J.Palmer, **How To Plan and Conduct Productive Performance**, çev. Doğan Şahiner, (İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993), 9.

de kapsamaktadır. Performans değerlendirmesi denince, hem çalışanların rgtn hedeflerinin gerçekleşmesine yapmış oldukları katkının tespit edilmesi hem de bu katkının azami düzeye çıkarılması için yöneticiler ve çalışanlar tarafından neler yapılması gerektiği konusunda karar verme süreci anlařılmaktadır⁴.

Performans değerlendirme sayesinde, çalışan kendi çalışmalarının sonuçlarını görmekte ve bireysel başarisının sonuçlarını değerlendirmektedir. Diğer taraftan işletme, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın başarisını, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığını performans değerlendirme ile belirlemiş olmaktadır⁵.

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, personelin iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. cret artışlarına ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere veya ceza ve ödül sistemine ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinde elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi herhangi bir kişiye veya gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen objektifte düzenlenmelidir.

İkinci amaç ise, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne lde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve öz güvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterebilir. Sonuç ne olursa olsun personelin organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini saęlar⁶.

⁴ Zeki şenyayla, “Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi Samsun İli rneği” (Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, 2005), 5.

⁵ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs. (İstanbul: Alfa, 2000), 298.

⁶ Palmer, **age**, 10.

2.1.2. Performans Değerlemesinin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlemesi kavramının doğası, insan ve değerlendirme arasındaki ilişkiye dayandırılacak olursa, geçmişi insanlık tarihi kadar geriye götürülebilir. İnsanoğlu var olduğundan beri kendi konumunu belirleyebilmek ve anlamlandırabilmek için kendi müdahalesi dışında ve içinde gerçekleşen olayları ve nesneleri değerlendirme eğiliminde olmuştur⁷. Başka bir bakış açısıyla, resmi performans değerlemesinin ortaya çıkışı yönetim kavramı kadar eskiye dayanırken, gayri resmi performans değerlemesi insanlık tarihi kadar eskiye götürülebilir⁸.

Genel olarak personel yönetimiyle ilgili sorunlar 19. yüzyılın ikinci yarısında başlayan sanayileşme süreciyle giderek artmış ve sorunların çözümüne ilişkin çalışmalar yoğunluk kazanmıştır. Bu dönemde büyük ölçekli örgütlerin ortaya çıkışı, kaynakların giderek azalmaya başlaması, toplu üretim tekniklerinin kullanılmaya başlanması ve teknolojik yeniliklerin hızlanmasıyla birlikte işgücünden daha üst düzeyde yararlanma zorunluluğu ortaya çıkmıştır⁹. Ancak, organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik bir biçimde değerlendirilmesi uygulamaları 1900’lü yılların başlarında Amerikan ordusunun değişik birimlerinde adam- adama değerlendirme yönteminin geliştirilmesiyle başlamıştır¹⁰.

Yaşayan bir organizma şeklinde ele alınması gereken örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için iç ve dış faktörlerde meydana gelen değişime ayak uydurmak durumundadırlar. Örgütlerin yapılarında, süreçlerinde ve yönetim anlayışlarında olması istenilen değişim, değerlendirme sürecini de içine almaktadır. Bu çerçevede, yönetim düşüncesinin gelişimi ile performans değerlemesi sisteminin gelişimi arasında doğrusal yönde bir ilişkinin olduğu ileri sürülebilir.

I.Dünya Savaşı döneminde ve Amerikan ordusunda yapılan çalışmaların yanında, 1920–1930 yılları arasında endüstride saat ücretinin rasyonel biçimde tespitine ilişkin olarak yapılan çalışmalar performans değerlemesinin gelişimine katkı sağlamıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarla işgörenlere yapılan saat ücreti ödemesinin başarı

⁷ İnal Cem Aşkun, **İşgören**, (Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları, 1978), 62.

⁸ A.L Klatt., G.R. Murdick, E.F. Schuster, **Human Resource Management**, (Usa: Charles E. Merrill Publ. Comp., 1985), 411.

⁹ Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, (İstanbul: Erkam Matbaası, 2000), 245.

¹⁰ K. R. Murphy, J. N. Cleveland, **Understanding Performance Appraisal Social, Organizational and Goal-Based Perspectives**, (Usa: Sage Publ., 1995), 5.

kriterine göre yapılması uygulamasına geçilmiştir¹¹. 1980’li yıllara kadar performans değerlemesinin psikometrik yönüne ilişkin çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu çalışmalara paralel olarak ölçme ve değerlendirme hatalarına ilişkin de önemli çalışmalar yapılmıştır. Ancak 1980’li yıllardan itibaren performans değerlemesi sürecinde bilişsel yaklaşıma doğru bir kayma eğilimi ortaya çıkmıştır. Son 10 yıl içindeki çalışmalar ise daha çok performansın kavramsal ve işlevsel tanımı, boyutları, değerlendirme kaynağı ve değerlendiricileri üzerinde odaklanmıştır¹².

Ülkemizdeki performans yönetimi uygulamalarının başlangıcı yaklaşık 80 yıl öncesine dayanmaktadır. Türkiye’deki uygulamalar ilk olarak kamu kesiminde başlamıştır. Bu dönemde yeterli sayıda ve düzeyde özel sektör kurumunun olmaması sebebiyle, özel sektörde düzenli biçimde yapılan resmi (formel) performans değerlemesi uygulamalarından bahsedebilmek pek mümkün değildir. Konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin daha yakından tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi son 10 yılda daha da artmıştır¹³.

2.1.3. Performansı Etkileyen Unsurlar

Aynı örgütte aynı işi yapan iki kişinin aynı verimlilikte çalışması mümkün değildir. Çeşitli sebeplerden dolayı biri diğerinden daha fazla veya daha az performans sergiler. Bu iki kişinin farklı iş sonuçları elde etmesinin nedenlerini bulmak örgütsel amaçlara ulaşma yolunda oldukça yararlı olacaktır. Yöneticiler, örgütün verimliliğini artırabilmek için aynı ortamda aynı işi yapan iki farklı çalışanın neden farklı performans ortaya koyduğunu bilmek isterler. Aşağıda çalışanların birbirlerinden farklı performans ortaya koymalarını etkileyen temel unsurlar iki açıdan ele alınmıştır.

2.1.3.1. Kişisel Sebepler

Bir örgütte veri girme işinde çalışan bir personelin diğerine göre daha fazla veri girmesinin sebebi o kişinin yetkinliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Yetkinlik, el

¹¹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, (İstanbul: İ.Ü. İşl. Fak., 1990), 168.

¹² Canan Sümer, “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”, <http://www.İnsankaynakları.com> [10.12.2006].

¹³ Tuğray Kaynak ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul : Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İ.Ü. İş.Fak., 1988), 205-206.

becerisinden ya da entelektüel birikimden kaynaklanıyor olabilir. Örneğin, daha az performans gösteren çalışanın tecrübesiz olması daha az veri girişi yapmasına neden olabilir.

Kişisel sebepler arasında motivasyon önemli bir yer tutar. Kişinin motivasyonunun iyi durumda olması veri girişini daha fazla yapmasına neden olabilir. Ters durumda ise düşük motivasyonlu çalışanın daha az veri girişi yapmasına neden olacaktır.

2.1.3.2. Dış Sebepler

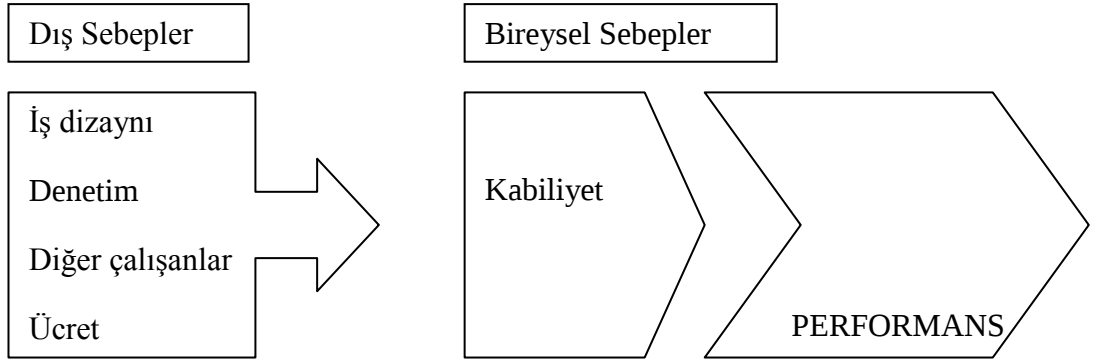
Performans genel olarak kişisel bir fenomen gibi görülse de dış değişkenler bireysel sebeplere etkide bulunarak iş sonuçlarını etkileyebildiği gibi doğrudan işin kendisine de etkide bulunabilir. Örneğin çalışanlardan birinin kullandığı klavyenin bazı harflerinin tutukluk yapması ya da yöneticilerinin bu iki kişiye farklı yaklaşımda bulunması, çalışanlardan birinin daha yüksek ücret alması, çalışanlardan birinin oturduğu yere güneş gelmesi ve çalışma koşullarının uygun olmaması, çalışanlardan birinin daha fazla ve yaptığı işe uygun eğitim alması ve benzeri olabilir. Ayrıca dış sebepler; toplumsal sebepler (aile, dernek, kulüp vb.), ekonomik sebepler (ekonomik düzey, gelir dağılımı vb.), siyasal sebepler (yasalar, yönetmelikler, siyasal düzen vb.) ve kültürel sebepler (eğitim, din vb) de olabilir¹⁴.

Bunların dışında, çalışanın içinde bulunduğu takım ile uyumu, takım arkadaşlarının desteği, takım liderinin yaklaşımı, yöneticilerinin yol göstermesi, teşviki ve iş sistemlerinin çalışana uygunluğu performansı etkileyen diğer unsurlardır.

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarında, Şekil 1’de de belirtildiği gibi performansı etkileyen bireysel ve çevresel faktörler dikkate alınmaktadır. Deming, aynı konuda daha güçlü uyarıda bulunarak, performansın gözden geçirilmesinin özellikle bu nedenle önem kazandığını belirtmekte, lider ve yönetici performansının önemine ve performansa etkilerine dikkat çekmektedir¹⁵.

¹⁴ Ülkü Dicle, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, (Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Yayın No:43, 1982), 7.

¹⁵ Ümit Öztürk, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, 1. bs. (İstanbul: 2006), 17.



Şekil 1: Performansın Unsurları

Cummings ve Schwab, **Performance in Organizations**, (USA: ed. Alan C. Filley, Foresman and Company, 1993), 2.

2.2. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans yönetimi sistemi olarak adlandırılmaktadır¹⁶.

Bir başka tanımlamaya göre performans yönetimi; organizasyon performansının, stratejik hedefler doğrultusunda geliştirilmesini sağlayacak, kişinin kendi performansını yönetebildiği ve yönetimin bu anlayışla çalışanlara performans gelişim yönü ve desteği verdiği bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuç almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri-bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır¹⁷.

2.2.1. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel bazı hususlar vardır. Bu hususlar sistemin amaçlarını kapsar.

Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi, herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan

¹⁶ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, 1994), 2

¹⁷ Emel Astarlıoğlu, "Performans Yönetim Sistemi", (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 19.

performans kriterlerinin belirlenmesi, önceden belirlenen ölçümlere kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi, performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları, çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi, organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması, geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi, kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması, performans yönetim sisteminin amaçlarını oluşturmaktadır.

Yukarıda belirtilenlerden de anlaşılacağı gibi, sistemin asıl amaçlarını bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturmaktadır¹⁸.

2.2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Temel Unsurları

Performans yönetim sistemi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve örgüt içinde bir işi yapan ile o işin sonucundan etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi artırarak kişisel gelişimi artırır. Kişisel gelişimin sağlanması yoluyla, kişisel başarının artırılmasında, dolayısıyla örgüt başarısının arttırılmasında etkili bir araçtır.

Bireysel performansın planlanması, bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi, seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi, değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri-besleme sağlaması, bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması¹⁹, performans yönetim sisteminin temel unsurları olarak karşımıza çıkar.

Performans yönetimi sisteminin ana unsurlarını oluşturan bu altı faaliyet, sistemin başarısı için insan kaynaklarının diğer sistemleri ile uyumlu bir şekilde yürütülmelidir.

¹⁸ Uyargil, **age**, 3.

¹⁹ Uyargil, **age**, 3.

2.2.3. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları

Örgüt ihtiyaçlarının büyük kısmını karşılayan performans yönetim sisteminin birçok kullanım alanı vardır. Stratejik planının hazırlanmasında, personel ve eğitim planlamalarında, ücret yönetiminde, kariyer gelişiminde, sözleşme yenilemede ve işten çıkarmada kullanılmaktadır.

2.2.3.1. Stratejik Planlama

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı gelecek iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütür. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Performans yönetimi sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, yukarıdaki örnekten de görüleceği gibi, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.

2.2.3.2. Personel Planlaması, Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma ve Eğitim

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, var olan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede

sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır. Bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulabilir²⁰.

Organizasyonlarda yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekte mümkün olacaktır.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

Performans Yönetimi Sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler.

2.2.3.3. Kariyer Geliştirme Sistemi ve Ücret Yönetimi

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Kariyer yönetimi, kişinin kurum içindeki statüsü itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanmasını, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesini, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında bilgi içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı, yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir. Çoğu zaman kurumlarda statü olarak yükseltilmesi gerektiği halde belirli yerde kalan

²⁰ Uyargil, age, 5.

kişiler vardır, ya da belirli bir statüye getirildiği halde orayı benimsemeyen, başarılı olamayan, mutlu olmayan çalışanlar vardır. Yerinden, görev tanımından, ilişkilerinden mutsuz olanlar vardır²¹.

Tablo 1’de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer personel sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir.

Tablo 1: Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama • Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi • Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması • Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması • Planlarını hazırlaması • Planlarını uygulaması	Kariyer Yönetimi • Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi • Kariyer yollarının belirlenmesi • Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması • Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi • Astlara kariyer danışmanlığı yapılması • İş deneyimlerinin artırılması • Eğitim programları düzenlenmesi • Yeni personel politikalarının oluşturulması

C. Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, (İstanbul: 1994), 6

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (nakil) tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

Diğer yandan, yukarıda belirtilen biçimde sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında,

²¹ Fındıkçı, 2001, 338.

yine performans yönetimi sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturacaktır.

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerimizin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağ/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır²².

Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı + performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir²³.

2.2.3.4. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

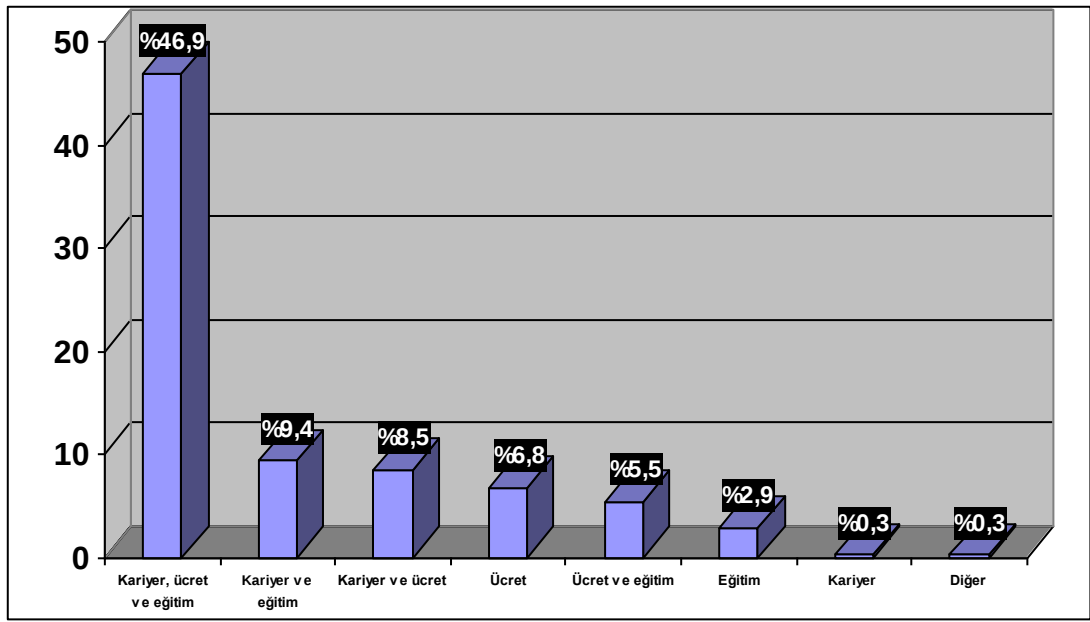
Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler, kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören

²² Aydın Sagun, Bilge Karabulut, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Kariyer Üzerine Etkileri”, (Bitirme Çalışması, Kocaeli Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, 2001), 59.

²³ Fındıkçı, **age**, 338.

yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler²⁴.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz alanların hepsinde performans yönetimi sistemleri etkili olmakta ve örgütlerin başarı sağlayarak belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmalarında kolaylık sağlamaktadır. Aşağıda verilen Şekil 2’de performans değerlendirme verilerinin kullanıldığı alanlar gösterilmiştir. İlgili şekilden anlaşılabacağı üzere performans değerlendirme sonuçları en çok kariyer, ücret ve eğitim alanlarında kullanılmaktadır.



Şekil 2: Performans Değerlendirme Verilerinin Kullanıldığı Alanlar

Arthur Andersen, 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, (İstanbul, 2000), 56.

2.2.4. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları ve Performans Yönetim Sisteminden Beklentiler

Örgütün amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmasını sağlayacak bir performans değerlendirme sistemi, çalışanlar, yöneticiler ve örgüt için çeşitli yararlar sağlamakta ve ilgili kişiler tarafından bir takım beklentilerin oluşmasına neden olmaktadır. Aşağıdaki bölümde performans yönetim sisteminin hem örgüt için hem yöneticiler için hem de çalışanlar için yararları ve sistemden beklentileri açıklanmıştır.

²⁴ Sagun, Karabulut, age, 61.

2.2.4.1. Yöneticiler Açısından Beklenti ve Yararlar

Etkili bir performans yönetim sisteminin sağlayacağı faydalardan en büyük payı yöneticiler alacaktır. Yöneticiler, planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir. Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür, astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar, astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır, astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır.

Kısaca performans yönetim sistemi, çalışanların yapmaları gereken işleri, gerektiği gibi yapmalarını sağlar²⁵.

Astlarına adil ve eşit davranabilme konusunda, astların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmaları konusunda, astlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi konusunda, astlarının değerlendirme süreci sonunda performanslarının düzeyi ile orantılı olarak maddi ve manevi yönden ödüllendirilmeleri konularında performans değerlendirme sistemlerinden beklentileri vardır.

2.2.4.2. Değerlendirilenler (Astlar) Açısından Beklenti ve Yararlar

Performans yönetimi sisteminin örgüt içerisinde performansı ortaya koyanlar için de yararları vardır. Astlar, üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenir, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanır, işletme içinde üstlendikleri rol ve sorumlulukları daha iyi anlarlar, performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler²⁶. Özetle, çalışanlar işlerini ve sorumluluklarını daha iyi anlar ve sınırlarını bilirlerse, o sınırlar içinde daha serbest hareket ederler.

Değerlendirilenler öncelikle performans değerlendirme sürecine katkıda bulunmayı arzu ederler. Amiri ile değerlendirme sonuçlarında görüş birliğine varabilme, astın yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gereken konularda amirinin desteğini sağlama, performans değerlendirmesi aracılığı ile kendi kendisini geliştirme konusunda da neler yapabileceğini planlama beklentisi vardır.

Astın belki de en önemli beklentisi, değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül

²⁵ Uyargil, age, 9.

²⁶ Uyargil, age, 10.

sistemi arasındaki ilişkiyi net bir biçimde görebilme arzusudur²⁷. Bireyler arasındaki performans farklılıklarında herhangi bir ödül ile sonuçlanmadığında değerlendirme anlamını yitirecektir. Başarı ile ödül arasındaki ilişkiyi adil bir biçimde algıladığında da yüksek iş tatminine sahip olacaktır. Daha verimli çalışacak, performans düzeyini yükseltecektir. Görüldüğü gibi performansın motivasyon ile de yakın ilişkisi vardır²⁸.

2.2.4.3. Organizasyon Açısından Beklenti ve Yararlar

Performans yönetim sisteminin, yönetici ve çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirdikleri örgüt için yararları şunlardır.

Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar, üretimin kalitesi gelişir, eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir, insan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir, bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir, kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır²⁹.

İnsan gücü planlama çalışmaları ile ilişkili olarak kariyer planlama, eğitim planlama, ücret-maaş yönetimi v.b. faaliyetlerin performans değerlendirme sistemi ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi örgüt içindeki personel/insan kaynakları departmanının asıl hedefini oluşturacaktır.

Tablo 2: Performans Yönetim Sisteminin İş gören, Yönetici ve Örgüt İçin Yararları

Örgüt İçin İyileştirilmiş	Yönetici İçin İyileştirilmiş	İş gören İçin Geliştirilmiş
Verim düzeyi	İlişkiler	İlişkiler
Karlılık Düzeyi	İletişim	İletişim
Eğitim ihtiyaçları	Karar verme	Kendine güven
İnsan gücü planlanması	Sorunların çözümü	İş doyumu
Hizmet niteliği	Bireysel performans	Engellerin kaldırılması
Ücret Yönetimi	Birim performansı	Rolünü algılama
Örgütsel performans	Yönetici performans	İş performansı

²⁷ Uyargil, **age**, 10.

²⁸ Atilla Filiz, “Performans Değerlendirme ve Yönetimi”, http://www.bilgiyonnetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506 [25.05.2007].

²⁹ Uyargil, **age**, 10.

2.3. Performans Değerlemesi Kriterleri

Performans değerlemesi sistemi içinde işgörenlerin performanslarının nasıl ölçüleceği ya da bu ölçüm esnasında hangi kriterlerin belirleyici olacağı konusu, performans değerlemesinin en önemli sorun alanlarının başında gelmektedir. Kriterlerin seçimi ile performans değerlemesinin başarısı arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır. Bu sebeple değerlemeciler ilk olarak performans değerlemesi kriterlerini akılcı bir biçimde tespit etmek durumundadırlar. Performans standardı şeklinde de adlandırılabilir olan bu kriterler büyük ölçüde, bir işin etkili biçimde yapılabilmesi için gereken koşulların belirlenmesidir. Bu noktada neyin-nasıl başarıldığı gündeme geleceğinden, her işgörene konuyla ilgili yeterli düzeyde açıklama yapılmalıdır. Performans değerlemesi uygulamaları ile arzu edilen sonuçları elde edebilmek için, değerlendirme kriterlerinde şu özelliklerin bulunmasına dikkat etmek gerekir³⁰:

- **Geçerlilik:** Geçerlilik, kullanılan performans değerlendirme kriterlerinin toplumsal, örgütsel ve kişisel düzeyde bazı önemli amaçların başarılı biçimde gerçekleştirilmesine hizmet etmesiyle ilgili olması gerektiğini ifade eder. Performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, bu kişilerin örgütsel amaçlara yaptığı katkı farklılıklarını ölçebilmelidir. Kriterler ve ölçümler önyargılı ve önemsiz durumları ifade etmemelidir.
- **Güvenilirlik:** Performans kriterleri doğru ölçümler için nispeten kararlı ve hassas özellikler gerektirir. Bu durum aynı zamanda, farklı zamanlarda farklı kişilerce yapılan ölçümlerin aynı ve hiç değilse benzer sonuçları vermesi şeklinde de algılanmalıdır.
- **Çok boyutluluk:** Etkin bir iş performansı kaçınılmaz şekilde teknik yetenek, kişisel yetenek, planlama yapabilme, organizasyon becerisi ve motive edebilme gibi farklı boyutların çoğunu ustalıkla içermelidir. Performans değerlemesinin başarısı büyük ölçüde bununla ilgilidir. Performanstaki her kritik nokta ayrı ayrı ölçülebilmelidir.
- **Kullanışlılık:** Kullanışlılık karar alma noktasında, kullanılan kriterlerin uygun, akla yatkın ve kabul edilebilir sonuçlar vermesini ifade eder. Kullanışlılık basitlik olarak

³⁰ E. John Newman, R. John Hinrichs, **Performance Evaluation for Professional Personnel**, (New York: Work in America Institute Incompany, 1980), 5.

ta algılanabilir. Performans değerlemesinde kullanılan standartlar, herkes tarafından anlaşılacak sadelikte olmalıdır.

Belirlenen bu özellikleri taşıyacak performans değerlemesi kriterlerinin elde edileceği en önemli kaynak iş analizleri, iş tanımları ve personelin nitelikleridir. Her işin öğelerini ve çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durumu ifade eden iş analizleri ile bunun neticesinde ortaya çıkarılan iş tanımları ve personelin nitelikleri işgörenlerin başarısını ölçmede önemli bir rehber olacaktır³¹. Bunların ışığı altında işgörenlerin iş esnasında gösterdikleri davranışları da göz ardı etmeden, yapılan işlerin sonuçlarına göre pek çok kriter tespit edilebilir.

2.4. Performans Değerlemesi Zamanı

Performans değerlemesiyle ilgili olarak işgörenlerin performanslarının nasıl ölçüleceği ya da bu ölçüm esnasında hangi kriterlerin belirleyici olacağı konusu kadar, değerlemenin ne zaman yapılacağı konusu da büyük önem taşımaktadır. Performans değerlemesinin zamanıyla ilgili olarak kesin bir kural olmamakla birlikte geleneksel görüşe göre, değerlemenin yılda bir kez yapılabileceği anlayışı oldukça yaygındır. Bununla birlikte, etkili bir performans değerlendirme sisteminde performansların ölçümüyle ilgili olarak yöneticiler ve astlar arasında yıl boyunca düzenli bir iletişim kurulması gerektiği savunulmaktadır³².

Uygulamaya yönelik olarak yapılan araştırmalar organizasyonların büyük bir bölümünün değişken aralıklı değerlendirme yerine sabit aralıklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir³³. Organizasyonları böyle bir uygulamaya iten temel sebepler arasında değerlemenin zaman alıcı ve zor bir faaliyet olması ile sık yapılan değerlemenin işgörenler üzerinde baskı oluşturacağı düşüncesi bulunmaktadır³⁴. Performans değerlemesinin zamanıyla ilgili bir başka görüşe göre ise değerlemenin belirli tarihlere bağlanması yerine belirli durumlara bağlanması daha uygun olacaktır. Kişilere ve görevlere göre farklılıklar taşımakla birlikte, belirli durum olarak işgörenin birim ya da amir değiştirmesi yahut görevinin kapsam ve özünde bir takım değişiklikler olması alınabilir. Böyle bir uygulamada, her yıl aynı dönemde çok

³¹ M.C. Aldemir, A. Ataol, G.B. Solakoğlu, **Personel Yönetimi**, (İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 1993), 215.

³² Newman, Hinrichs, **age**, 9.

³³ L.L. Cummings, Donald P. Schwab, **Performance in Organizations**, (Usa: Scott Foresman and Company, 1973), 110.

³⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 6. bs. (İstanbul: Teknografik Matbaacılık, 1991), 171.

sayıda işgören değerlemeye alınmayacağından zaman itibarıyla, değerlendirme bir sorun olmaktan çıkacaktır³⁵.

Değerlemenin ne zaman ve ne sıklıkta yapılması gerektiği ile ilgili farklı görüş ve uygulamalar biraz da örgütlerin performans değerlemesine bakış açılarıyla ilgilidir. Performans değerlemesini kurumsal yasalardan kaynaklanan bir zorunluluk şeklinde değerlendiren örgütler formel değerlemeyi yalnızca kurumsal yasaların öngördüğü zaman sıklığında yapmaktadırlar. Buna karşın, performans değerlemesini bir zorunluluk olmaktan çok bir gereklilik olarak algılayan örgütler daha mantıklı bir süre tayini yapmaktadırlar. Burada önemli olan, amaca yönelik olmak üzere en uygun bir sürenin tayin edilmesidir. Ayrıca, istenilen her an yapılabilen informal değerlendirme sonuçlarının formel değerlendirme sonuçlarıyla entegre edilmesi değerlendirme üzerindeki zaman darlığı baskısını önemli ölçüde azaltacaktır.

2.5. Performans Değerlemesi Kimler Tarafından Yapılır

Performans değerlemesinin kim ya da kimler tarafından yapılacağının karara bağlanması her organizasyonun kendi kararına bağlı olmakla birlikte, literatürde bu konuyla ilgili beş farklı metot belirtilmektedir. Bu metotlar şunlardır³⁶;

1. İşgörenin üstleri tarafından değerlendirilmesi
2. İşgörenin çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi
3. İşgörenin kendi kendisini değerlemesi (Öz-değerleme)
4. Astların üstleri değerlendirilmesi
5. Dış denetim

Uygulamada en yaygın olarak kullanılan metot üstlerin astları değerlemesidir. Hiyerarşik olarak işgörelere en yakın olan üst, yasal olarak kendi emri altında çalışan işgörelerin davranışlarını belirleme ve yönlendirme hakkına sahiptir. Bu sebeple her yönetici kendine bağlı astların değerlendirilmesinde birinci derecede rol oynar. Organizasyonların çoğunda, asta en yakın olan üstün değerlendirmesinin yanında daha üst bir amirin değerlendirilmesi de aranmaktadır. Bu durum büyük ölçüde asta en yakın üstün ast ile sürekli ve yakın ilişki kurmasından kaynaklanacak

³⁵ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, (Ankara: TODAİE Yayınları, No:179, Doğan Basımevi, 1979), 157.

³⁶ Aldemir, Ataol, Solakoğlu, **age**, 218.

değerleme hatalarını ortadan kaldırmaya yönelik bir girişimdir. Zira değerlendirilen kişiye yakın olmanın, onu çok yönlü ve daha iyi izleyebilmek gibi avantajları yanında, kişisel ve sübjektif yargılara fazlaca yer vermek gibi dezavantajları da bulunmaktadır³⁷. Yakınlıktan kaynaklanan bu dezavantajların ikinci sicil amiri uygulaması ile azaltılmaya çalışılmasının yanında, üstlerin tarafsızlığını sağlamaya yönelik olarak değerlemenin açık yapılması da bir çözüm olabilir³⁸. Açıklık uygulaması, yöneticilerin değerlemeyi doğrudan bir ödül ya da ceza aracı şeklinde bir tehdit unsuru haline getirmelerini de engelleyebilir.

İşgörenlerin birbirlerini değerlemeleri, işgörenlerin hiyerarşik olarak kendi düzeylerindeki ve ilişkide bulundukları iş arkadaşları tarafından değerlendirilmeleridir. Bu yöntem daha çok, aralarında üst düzeyde güven ve paylaşımın olduğu kişiler arasında ve çoğunlukla rekabetçi olmayan ödüllendirme sistemlerinde dikkate değer biçimde doğruluk payı yüksek sonuçlar vermektedir. Bu sebeple işgörenlerin birbirlerini değerlemeleri uygulaması, üst düzeyde profesyonel anlayışın bulunduğu – örneğin üniversitedeki profesörler arasında, aynı klinikte çalışan doktorlar arasında ya da endüstriyel organizasyonlardaki bilim adamları arasında- organizasyonlarda sıklıkla kullanılmaktadır³⁹. İşgörenlerin çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi bir yönüyle sosyometrik bir uygulamayı ifade eder⁴⁰. Bu tip bir uygulamada işgörelere, “herhangi bir iş için en uygun personel kimdir?” veya “takım çalışmalarında takıma en başarılı yönü kim verebilecektir?” gibi sorular yöneltilerek işgörelerin çalışmak istedikleri ve istemedikleri personel hakkında bilgiler toplanmaktadır.

Bu konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar, işgörelerin çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi uygulamasının belirli bir sisteme oturtulduğunda olumlu sonuçlar verdiğini göstermektedir. Örneğin; Aldemir’ in üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı bir çalışmada, öğrencilerin seminer biçiminde yapılan bir derste birbirlerini değerlemeleri istenmiş ve değerlendirme sonucunda ilgili öğretim üyesinin değerlemesi ile öğrencilerin değerlemeleri arasında dikkate değer bir fark

³⁷ Aşkun, **İşgören Değerlemesi**, 9.

³⁸ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, (Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995), 150.

³⁹ Cummings, Schwab, **age**, 105.

⁴⁰ İ. Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 235, 1990), 243

bulunamamıştır⁴¹. Ancak bu yöntem kalabalık gruplar arasında uygulandığında, işgörenler arasında gruplaşmalar ve anlaşmazlıklar bulunduğu ve işgörenlerin değerlendirme için yeterli düzeyde eğitime sahip olmadıkları durumlarda arzu edilen sonuçları vermemektedir⁴².

İşgörenin kendi kendisini değerlemesi yahut öz-değerleme olarak bilinen değerlendirme yöntemi, çok sık kullanılmamakla birlikte, işgörenin kendi kendine hatalarını öğrenebilmesi ve düzeltici önlemleri kendisinin alması açısından faydalı sonuçlar vermektedir⁴³. Özdeğerleme yöntemi genellikle bireysel düzeyde algılanmakla birlikte, proje ekiplerinde de kullanılması durumunda oldukça yararlı sonuçlar verdiği ileri sürülmektedir⁴⁴.

Bu yöntem, yapılan işin ve çıktıların en iyi pozisyonda o işi yapan işgören tarafından gözlemleneceği ve değerlendirileceği durumlarda sıkça kullanılan bir yöntemdir. Örneğin, fiziksel olarak tek başına çalışan işgörenler ile nadir yeteneklere sahip olan işgörenlerin bir başka değerlendirici tarafından başarılı bir şekilde değerlendirilebilmesi oldukça zordur⁴⁵. Ancak, bu tip bir pozisyonda çalışan işgörenin büropatolojik* bir anlayışla hareket ederek, kendisini çok başarılı görmesi ihtimali her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

Bununla birlikte özdeğerleme,

- Değerleme mülakatının daha yapıcı ve tatmin edici olması
- Değerleme mülakatının daha geniş kapsamlı ele alınması
- İş performansının geliştirilmesi

gibi olumlu avantajları her zaman bünyesinde barındırmaktadır⁴⁶.

Astların üstleri değerlemesi daha çok gelişme amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Üstlerin davranışlarının raporlanması ve gözlemlenebilmesinde yalnızca astların en uygun pozisyonda olmaları sebebiyle, üstlerin değerlendirilmesinde oldukça olumlu

⁴¹ Aldemir, Ataoğlu, Solakoğlu, **age**, 218-219.

⁴² Burhan Aykaç, "Kamu Personelinin Değerlendirilmesi", (Doktora Tezi, G.Ü.S.B.E., 1986), 46-47.

⁴³ Sheila Vaughan, "Performance: Self as the Principal Evaluator", **Human Resource Development International**, 6:3, (September 2003): 371.

⁴⁴ S. Canice Miller, L. Robert Cardy, "Self-Monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams", **Journal Of Organizational Behavior**, s.21,(2000): 609-626.

⁴⁵ Cummings, Schwab, **age**, 105-106.

* **Büropatoloji:** Victor A. THOMPSON, bürokratik örgütlerin karakteristik özelliklerinden biri olan aşırı uzmanlaşmanın, zamanla her üyenin kendini o örgütün önemli ve vazgeçilmez bir elemanı olarak görmeye başlayabileceğini ifade ederek, bu durumu örgütsel bir hastalık olarak değerlendirmektedir.

⁴⁶ Cummings, Schwab, **age**, 106.

sonuçlar vermektedir. Bununla birlikte, astları tarafından değerlemeye tabi tutulan üstler, bu durumdan rahatsızlık duymakta ve aşırı duyarlılık geliştirebilmektedir⁴⁷. Ayrıca astların sürekli olarak, değerlemeye tabi tuttukları üste bağlı olarak çalışmaları, üstlerin sahip oldukları yasal yetkiler ve ödül-ceza güçleri dolayısıyla astlarda rahatsızlık oluşturabilmektedir. Sayılan sebeplerle, astların üstleri değerlemeleri daha çok, üstlerin astları ile olan ilişkilerinde astları koruyup korumadıklarının öğrenilmesi ve ilişkilerdeki başarısının öğrenilmesine yönelik olarak kullanılmaktadır.

Bazı durumlarda organizasyonlar, özellikle performans değerlemesi konusunda uzman olan dış danışmanlardan da yararlanmaktadırlar. Dış danışmanlardan yararlanmak aşağıda belirtilen iki durumda oldukça kullanışlı bir yöntem olarak önerilmektedir⁴⁸. Bunlar;

- Belirli bir alandaki uzmanlık tecrübesine olan ihtiyaç
- Değerleme sürecinin objektifliğini dışarıdan bir uzmanın sağlayabileceği anlayışı.

Oldukça pahalı olan bu yöntem, üst düzey yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde ve organizasyonel ödül-ceza sisteminin yönetilmesiyle ilgili amaçlara ait performans değerlemesi üzerinde odaklanabilir. Dışarıdan ücret karşılığında getirilen uzmanlar, astların iş performansları ve iş gerekleri üzerinde yoğunlaşarak, bu konuyu üstlerle tartışıp ortak bir sonuca ulaşmaya çalışırlar. Ancak, bu yöntem üstlerin yönetsel sorumluluktan kaçmalarına sebep olabilmektedir⁴⁹.

Sayılan bu yöntemlerin hangisi ya da hangilerinin organizasyonlar açısından daha iyi olup-olmadığıyla ilgili olarak yapılan çalışmalar, bu durumun büyük ölçüde performans değerlemesi amaçlarına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu çalışmalara göre, en yaygın olarak tercih edilen yöntem yönetsel amaçlarla işgörenin üstleri tarafından değerlendirilmesi olmakla birlikte, gelişmeye yönelik amaçlar açısından astların değerlemesi ve özdeğerleme, ödüllendirmeye yönelik bir çalışma yapılıyorsa ve astlar arasında karşılıklı güven-duyarlılık yüksekse işgörenlerin birbirlerini değerlemesi yöntemleri kullanılmaktadır⁵⁰.

⁴⁷ Newman, Hinrichs, **age**, 9.

⁴⁸ Cummings, Schwab, **age**, 108.

⁴⁹ Cummings, Schwab, **age**, 108-109.

⁵⁰ Aldemir, Ataol, Solakoğlu, **age**, 219-220.

2.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle organizasyonlar kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır⁵¹.

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir⁵².

2.6.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Bir çalışanın terfi ettirilmesi ya da yeni bir göreve atanması durumunda yeni göreve gelecek kişinin belirlenmesi için iki ya da daha fazla çalışanın belirlenmesi gerektiğinde daha çok kullanılan bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir.

2.6.1.1. Sıralama Yöntemi

Astların değerlendirme amiri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir. Örneğin basit sıralama, (simple ranking) olarak adlandırılan yöntemde değerlendirici, astların en iyiden / başarılıdan en kötüye/ başarısız doğru sıralar. Bazen grubu içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek sıralamayı yapmak kolaylık sağlayabilmektedir⁵³. Yalın ve kolay uygulanabilir bir yöntemdir. Bu sıralama ile kimin kimden üstün olduğu söylenebilir, ama ne ölçüde üstün olduğu söylenemez. Ancak ölçütler düzeyine inilmediği için oldukça öznel bir değerlendirmedir.

Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğeriyle tek tek karşılaştırılır. Kişi sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artar. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülden bulunabilir:

⁵¹ Nesime Acar; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: MPM Yayınları, No:640, 2000), 65.

⁵² Uyargil, **age**, 36-37.

⁵³ Palmer, **age**, 19.

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = \frac{n.(n-1)}{2}$$

n = karşılaştırılacak kişi sayısı

İster basit, isten ikili-karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bazı örneklerde, sıralamada bir kaç kriterin dikkate alındığı görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda da çok genel ve gözlemlemesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri sübjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli artırmaktadır.

Ayrıca sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, daha sonraki bölümlerde ele alınacak olan değerlendirme hatalarından pozisyonlardan etkilenme hatasını doğuracaktır. Diğer bir deyişle, daha üst düzey görevlerdeki kişilerin, daha başarılı olacağı gibi yanlış bir kanıya sahip olan değerlendiricilerin, sıralama yaparken bu hatadan kaçınması oldukça güç olacaktır. Örneğin bir müdür yardımcısının memurdan daha başarılı olması gerekir görüşü ile müdür yardımcılarının listenin başında, daha alt görev unvanlarındaki kişiler ise listenin sonunda yer alacaktır.

Tablo 3: İkili Karşılaştırma Yöntemi

İşe Göre Değerlendirme						Yaratıcılığa Göre Değerlendirme					
Karşılaştırma	A	B	C	D	E	Karşılaştırma	A	B	C	D	E
A		+	+	-	-	A		-	-	-	-
B	-		-	-	-	B	+		-	+	+
C	-	+		+	-	C	+	+		-	+
D	+	+	-		+	D	+	-	+		-
E	+	+	+	-		E	+	-	-	+	

B daha iyi

A daha iyi

+ Daha iyi

- Daha kötü

Mohamed Zairi, **Measuring Performance For Business Results**, (London: Chapman & Hall, 1994), 520

Sıralama yönetiminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır. Açıklanan bu gibi sınırlamalar nedeni ile sıralama yöntemi günümüzde işletmelerde pek fazla kullanılmamaktadır. Ancak bazı organizasyonlar, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda üstlerden astlarını sıralamalarını istemektedirler. Özellikle aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolama konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan işletmelere rastlanmaktadır⁵⁴.

2.6.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde üstler astlarının performans düzeyinin genelde birbirine yakın olduğunu düşünürler. Yani performanslarında belirgin farklılıklar yoktur. Örneğin işçilerimizin performans dağılımlarını aşağıdaki gibi düşünebiliriz:

%15 En Yüksek Performans

%20 Yüksek Performans

%30 Orta Seviyeli Performans

%20 Düşük Performans

%15 Çok Düşük Performans

⁵⁴ Uyargil, **age**, 38.

Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle yönetici çalışanları yukarıdaki gibi dereceler ayırabilir. Büyük organizasyonlarda çalışan sayısına bağlı olarak normal dağılıma yaklaşıldığından tekdüze sonuçlara ulaşmayı sağlayan oldukça kullanışlı bir yöntemdir⁵⁵.

Yukarıda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı, global olarak değerlendiren yöntemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde, bu gibi yöntemlerin kullanılması mümkün değildir. Çünkü değerlendirenin tek bir genel kritere dayalı görüşünü objektif olarak astına açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi oldukça güçtür.

Bunun yanı sıra, ücretlere ilişkin kararların alınmasında da bu yöntemlerden yararlanmak sakıncalı sonuçlar yaratabilir. Başarı sırasına konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığından, bu sıralamalara dayalı olarak belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır⁵⁶.

2.6.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerinde değerlendirme kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda gerçekleştirilirken, bu çeşit yaklaşımlarda, her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir.

Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş veya işgören grupları için ortak olarak saptanmıştır⁵⁷.

⁵⁵ Mohamed Zairi, **Measuring Performance For Business Results**, (London: Chapman & Hall, 1994), 503.

⁵⁶ Uyargil, **age**, 40.

⁵⁷ Ersin Tellioglu, “Performans Değerleme Sistemlerinden Hedef Bazlı Performans Değerleme Yöntemi ve Bir Satış Örgütünde Hedef Bazlı Performans Değerleme Sisteminin Kurulması”, (Yüksek Lisans Tezi, Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 40.

2.6.2.1. Değerlendirme Skalaları İçeren Yöntemler

2.6.2.1.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Grafik değerlendirme skalalarını olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları organizasyonlarda en çok kullanılan yöntemlerden biridir⁵⁸. Grafik değerlendirme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin bulundukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir.

Pratik görünmesine karşın bu yöntemin tıpkı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez⁵⁹.

Tablo 4: Grafik Değerleme Tablosu

Faktörler	İş Adı:			Tarih:	
Bölüm:	İş Numarası:			Derece:	
Faktörler	Değerlendirme				
	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Nitelik					
Nicelik					
Anlama Kabiliyeti					
İşe Devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren	İmza				
Düşünceler					
Tarih					

Zairi, **age**, 502.

2.6.2.1.2. Değerlendirme Faktörleri

Geleneksel değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır. Değerlendirme faktörleri genelde, daha önceki performans kriterleri bölümünde de

⁵⁸ Palmer, **age**, 37.

⁵⁹ Sabuncuoğlu, **age**, 173.

değinildiği gibi üçe ayrılır: değerenen kişinin kişilik özelliklerine ilişkin davranışlar ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.

Kişinin özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlemeye müsait olmayışı değerdendiricilerin bazı değerdendirme hataları yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerdendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir

Geleneksel değerdendirme skalası yöntemi çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen, geçerlilik ve güvenilirliği düşük olan ve değerdendiricilerin çeşitli değerdendirme hataları yapmasına neden olan bir performans değerdendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilip, çeşitli personel kararlarında rahatlıkla uygulanabilmesi, yöntemin yine de kullanım alanını genişletmektedir.

Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için geleneksel değerdendirme skalasını geliştirmeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda bazı yeni yöntemlerin ortaya çıkmasının yanı sıra, geleneksel değerdendirme skalası yönteminin temel ilkelerine sadık kalınarak, geçerlilik ve güvenilirliği artırıcı bazı hususlar sistemlere eklenmiştir. Bu hususlar şöyle özetlenebilir.

Değerdendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Öncelikle seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler farklı değerdendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Fedakârlık, güvenilirlik gibi soyut kavramların kullanılması bu nedenlere, bazı değerdendirme hatalarına neden olacaktır.

Ayrıca faktörler arasında geçişim olmamasına da dikkat edilmelidir. Diğer bir deyişle, kişinin/performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir. Örneğin, sözlü ifade ve iletişim becerisi gibi iki ayrı faktör kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerdendirilecektir⁶⁰.

2.6.2.1.3. Faktörlerin Tartlandırılması

Değerdendirme skalalarını içeren yöntemlerde bir işletmede çalışan tüm personeli tek bir form ile değerdendirmek, kullanılan performans kriterleri açısından çeşitli

⁶⁰ Uyargil, age, 41- 42.

güçlükler yaratabilir. Özellikle, yönetici olan personel ile olmayanlar arasında performansın farklı kriterler açısından değerlendirilmesi gerektiğinden, bu yöntemi kullanan pek çok işletme iki ya da daha çok sayıda form geliştirerek farklı işgören gruplarını farklı kriterlerle değerlendirmeye çalışırlar.

Bazen bu farklılıklar yapılan işlerin içerik ve özelliklerinden de kaynaklanabilir. Örneğin, satış personelinin performansının ölçülmesinde iletişim, ikna yeteneği vb. kriterler diğer kriterlerden daha fazla önem taşıyacaktır. Gerek kişilerin örgüt yapısındaki konumları, gerekse işlerinin içeriklerindeki farklılıklar, bir yandan ayrı formlar düzenlenmesini gereğini doğururken, diğer yandan da kullanılan değerlendirme kriterlerinin tartılandırılması yolu ile daha etkin değerlendirmeler yapılması amaçlanabilir.

Faktörlerin tartılandırılması işleminde eğer hareket noktası bulunduğu organizasyon kademesi ise, kişinin görev unvanının yükselmesi ile işinde kullanıldığı yönetsel becerilerinin öneminin teknik bilgi ve becerilerine göre artacağı varsayımından hareket ederek, çeşitli faktör grupları için, görev unvanlarına göre farklı katsayılar/tartılar belirlenecektir.

Tablo 5: Faktörlerin Tartılandırılması

Faktörler Pozisyonlar	Memur	Şef	Müdür Yrd.	Müdür
Çalışma davranışı ve kişilik özelliklerine ilişkin faktörler	%50	%30	%30	%30
Bilgi-beceri düzeyine ilişkin faktörler	%50	%40	%30	%20
Yönetsel becerilere ilişkin faktörler	-	%20	%40	%50

Uyargil, **age**, 43.

Yukarıdaki, Tablo 5’de üç farklı faktör grubuna çeşitli düzeylerdeki pozisyonlar için belirlenen katsayılar görülmektedir. Örnekten de anlaşılacağı gibi, memurlar için çalışma davranışı, kişilik özellikleri ve bilgi-beceri düzeyi eşit ağırlıkta kabul edilmekte, diğer unvanlarda ise, kişi yönetim kademelerinde yükseldikçe, yönetsel becerilerini değerlendiren faktörlerin nispi önemi giderek artmaktadır⁶¹.

⁶¹ Uyargil, **age**, 42-43.

Bazı durumlarda ise unvanlara göre yapılan tartılandırmalardan çok, benzer işlerden oluşan gruplara göre tartılandırma daha yararlı olmaktadır. Bu gibi durumlarda kişilerden benzer nitelikler gerektiren işler gruplandırılarak, bu grupların tartılandırılması işleminin, işleri yapan ya da çok iyi tanıyan kişilerin katılımı ile yapılması önem kazanmaktadır. Katılım sonucu oluşan bir komitenin belirleyeceği tartıların kullanımı çok daha sağlıklı sonuçlar verecektir⁶².

2.6.2.1.4. Değerlendirmelerde Kullanılan Skalalar

Geleneksel değerlendirme skalası yönteminde değerlendirme faktörleri aracılığı ile performansın ölçümlendiği skala Tablo 6'dan da görüleceği gibi çeşitli şekillerde düzenlenebilir.

Yöntemin geçerliliği açısından skalanın içerdiği aralıkların sayısı önem taşır. Yapılan araştırmalar aralık sayısı arttıkça güvenilirliğin düştüğünü, değerleyicilerin 7' den fazla (± 2) aralığı olan skalalarda güvenilir değerlendirmeler yapamadığını göstermektedir. Valerie ve Andrew Stewart ise beşten fazla aralığı olan skalaların kesinlikle kullanılmamasını önermektedirler⁶³.

Ülkemizde de yaygın olarak kullanılan geleneksel değerlendirme skalalarını olumlu ve olumsuz yönleri şöyle sıralanabilir:

- Yöneticilerin astlarının performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir değerlendirme yapmalarına olanak veren bir yöntemdir,
- Değerlendirme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak tanımları yapıldığında, tekdüze değerlendirmelere ulaşılabilir,
- Skaladaki sayısal değerlerle kişilere puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlendirmelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılır,

Yöntem değerlendiricileri skaladaki değerleri seçerken serbest bıraktığından çeşitli değerlendirme hatalarına rastlanabilir.

⁶² Selçuk Yalçın, "Personel Yönetimi", İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, s. 246, (1991): 50.

⁶³ Sagun, Karabulut, **age**, 80.

Tablo 6: Geleneksel Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnekleri (Değerlendirme faktörü olarak kalite kriteri ele alınmaktadır.)

a. kalite	Yüksek		✓			Düşük																			
b. kalite	Yüksek		✓			Düşük																			
c. kalite		5	4	3	2	1																			
			✓																						
	Olağanüstü Yüksek Kalitede işçilik	Yapılan işin kalitesi genellikle üstün	İş için orta düzeyde kalite	Kalite dalgalanmalar gösteriyor	Kalite Nadiren Tatminkâr																				
d. kalite																									
	Çok Hatalı	Orta düzeyde hatalı	Zaman zaman Hatalı	Hiç hata Yapmıyor																					
e. kalite	5	4	3	2	1																				
f. kalite																									
	Performans faktörleri	Performans düzeyi																							
		Sürekli üstün	Bazen üstün	Sürekli Orta	Sürekli Yetersiz																				
	Doğruluk Tasarruf Düzenlilik		x																						
g. kalite																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
																	x								
	Yetersiz					Ortanın altı					Orta					Ortanın üstü					Mükemmel				
h. Yapılan işin kalitesi	15	13	11	9	7	5	3	1																	
	Hatalı ürün Sayısı düşük	Yaptığı iş genellikle O.K.	İşin sık sık Kontrolü Gerekli	Dikkatsiz ve hata yapar																					
i. Yapılan işin kalitesi	Yaptığı hataları, gösterdiği dikkat ve özeni değerlendiren ve kontrol Kayıtlarını da dikkate alın.																								

Zayıf 1-6, Orta 7-8, İyi 19-25

20

Ivancevich J.M., Gibson J.L., Donnelly J.H., **Fundamentals of Management**, (USA: 1992), 475.

2.6.2.1.5. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal Beklenti Skalaları aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalaları olarak da bilinmektedir. Bu yöntem diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar açısından ölçmeye çalışır. Davranışsal Değerlendirme Skalalarının, kişileri çeşitli

kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir. Tablo 7’da Davranışsal Değerlendirme Skalalarına bir örnek verilmiştir.

Tablo 7: Davranışsal Değerleme Skalası

Mühendisin Yeterliliği (Teknik Kabiliyet, Yöntem Bilgisi) Uygun Gördüğünüz yere X koyunuz.	
Değerlendirilenin Adı	
En Yüksek Performans	2.00 Bu mühendis çalışma gruplarına yardımcı olur, gerektiğinde öğüt verir, kendinden bekleneni en iyi şekilde gerçekleştirir.
Zor mühendislik problemlerinin her zaman çözer.	1.75
Yüksek Performans	1.50 Bu mühendis işin gerektirdiği her şeyi bilir, bazı problemlere de cevap bulur.
Normal işi yaparken işin gereksinimini açıklar.	1.25
Düşük Performans	1.00 Bu mühendis işin gerektirdiklerini bilir normal süreci standart zamanında yapar.
Sadece rutin işlerle ilgilenir, mühendislik yeteneğini minimum kullanır.	0.75 Bu mühendis işi geç tamamlar, çabasını iş yetiştirmek için harcar.
	0.50 Bu mühendis normal işlerde dahi güçlük çeker.
	0.25
	0.00 Bu mühendis, mühendislik bilgisinin yetersizliğinden daima başarısızdır.

Ivancevich J.M., Gibson J.L., Donnelly J.H., **age**, 476.

Davranışsal Değerlendirme Skalaları kendi içinde de Davranışsal Gözlem ve Davranışsal Beklenti Skalaları olmak üzere ikiye ayrılır.

Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmakta ve değerlendirci bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, Davranışsal Gözlem Skalalarında sonuçların astlarına açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri-besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilmiş olan aynı yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır⁶⁴.

2.6.2.2. Kritik Olay Yöntemi

Yöneticilerin, çalışanların görev sırasındaki davranış ve eylemlerini sistemli bir biçimde izlemesi ve sonuçları kaydetmesi yöntemidir. Yöntem, II. Dünya Savaşı sırasında yapılan gözlem ve uygulamalardan esinlenerek geliştirilmiştir. Göreve çıkan havacıların başarılı ya da başarısız olmalarına neden olan kritik olaylar ile bu olaylar karşısındaki davranışları gözlemlenmiş, ilgililerle yapılan görüşmeler sonucu kritik olaylar listesi düzenlenmiştir⁶⁵.

Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genellikle kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak geri besleme sağlanır. Değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişilik özellikleri (dikkat, işe bağlılık, dürüstlük vb.) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri besleme sağlanması kolaydır. Böylece ast belirli

⁶⁴ Uyargil, **age**, 41- 48.

⁶⁵ Richard, **age**, 48.

durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur⁶⁶.

Kritik olayların kayıtları olay gerçekleştikten çok kısa bir süre içinde yapılmalıdır. Form üzerinde, genellikle olumlu davranışları ya da başarıları gösteren kritik olayların yazılacağı mavi renkte bir alan ile olumsuz davranışları ya da başarısızlıkları gösteren kritik olayları kaydetmek için kırmızı bir alan sağlanmıştır. Bu nedenle, bu formlara daha ilk bakışta işgörenlerin başarı durumları hakkında genel bir bilgi sahibi olma olanağı sağlanmış olmaktadır. Kritik olay yönteminde, işgörenin başarı ya da başarısızlığını gösteren olaylar ortaya çıktıklarında kaydedileceğinden, unutma ya da konunun zamanla önemini yitirmesi gibi sakıncalar ortadan kaldırılmış olmaktadır⁶⁷.

Yöntemin sakıncalı olarak kabul edilen yönlerinin başında ise, değerlendiriciye sürekli gözlem yapma ve kaydetme zorunluluğuna getirmesi gelir. Buna ek olarak, sonuçların dönem sonunda astların kendini düzeltmede gecikmelerine yol açar. Ayrıca çalışanın her an başında, her davranışını kaydeden yöneticinin varlığını bilmesi, rahatsız olmasına ve verimliliğinin düşmesine yol açar⁶⁸.

Tablo 8: Kritik Olay Tablosu

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000), 179.

⁶⁶ Kaynak, **age**, 218.

⁶⁷ Ceyhan Altuncu, “İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), 65.

⁶⁸ Dicle, **age**, 55-56.

2.6.2.3. İşaretleme Listesi Yöntemi

İşaretleme listesi yönteminde ölçümü yapan kişi işçilere uygulamak üzere işçilerin çeşitli nitelik ve davranışlarını içeren bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda açıklanan kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. İnsan Kaynakları Yönetimi sorumluları bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar⁶⁹. Tablo 9’da örnek kontrol listesi formu görülebilir.

Tablo 9: Kontrol Listesi Formu Örneği

Kontrol Listesi Formu	
Adı-Soyadı:	Departman:
Değerlendirenin Adı:	Tarih:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapılacak işi yoksa kendine iş arar.	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar.	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.	
Düzensiz şekilde çalışır.	
Kendine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl	
Yapılacağına açıklanmasını ister.	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırılmaz.	
Çabuk öğrenir.	
Başka birinin yardımını olmaksızın yeni bir işe	
Girişmek istemez.	
Çalışırken küçük hatalar yapar.	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.	
Yaptığı işi yarıda bırakır.	
Arkadaşlarınca genellikle taklit edilir.	
Karmaşık işleri yapmayı sever.	
Anlatım güçlüğü çeker.	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.	

Sabuncuoğlu, **age**, 187.

Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır:

Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek

⁶⁹ Robbins P. DeCenzo, **Human Resource Management**, 6.bs. (Usa: 1996), 296.

amacı ile geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayırmalar da vardır.

Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirci çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Aslında her iki ifade değerlendirci tarafından aynı arzulanırken derecesinde görülse de, bu özelliklerin kişinin performansı ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı oranda olduğunda, zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmak mümkün olacaktır.

Yapılan araştırmalara göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından nispi olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülürse de, bu yöntemde kişilere geri-besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca bazı yazarlarca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin organizasyonla değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır⁷⁰.

2.6.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde çalışanlar, önceden belirlenen ortak standartlara göre değerlendirilmekteydiler. Bu yöntemde ise, kişiler gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara, oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımın içerdiği üç temel yöntem bulunmaktadır⁷¹.

2.6.3.1. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde, işin gerektirdiği nitelikler ve kriterler doğrultusunda çalışanların performans düzeyleri puanlara dönüştürülmekte ve bu puanların toplamıyla genel performansın indeksi elde edilmektedir.

Direkt indeks yönteminde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına

⁷⁰ Uyargil, **age**, 49-50.

⁷¹ Tellioğlu, **age**, 49.

ya da yönetici ile astın birlikte görüşmeleri sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre verimlilik, devamsızlık, işgücü devri gibi kişisel olmayan global nitelikte ve objektif kriterlere dayanmaktadır. Örneğin yöneticiler için astın devamlılığı ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, işgörenler ise, kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirirler. Hatalı ürün miktarı müşteri şikâyetinin sayısı, üretilen parça adedi gibi kalite standartları ve çıktı / saat oranı, yeni müşteriler ve satış hacmi gibi miktar standartları değerlendirme kriterlerini oluşturur⁷².

2.6.3.2. Standartlar Yöntemi

Standartlar yöntemi de doğrudan indeks yöntemine benzemekle beraber, bu yöntemde çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanmak yerine, sonuçlar daha ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise üstün ve astın karşılıklı yaptıkları müzakereler sonucunda belirlenir.

2.6.3.3. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, üst yöneticilerin hedefleri alt yöneticilerle birlikte belirlemesi, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının saptanması sürecidir⁷³.

Amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanında, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir.

Amaçlara göre yönetim altı temel adımdan oluşmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz⁷⁴:

- 1. Organizasyon Hedeflerinin Belirlenmesi:** Bir sonraki sene için organizasyonun gelişme planının ve hedeflerinin belirlenmesidir.
- 2. Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi:** Burada bölüm sorumluları kendilerine ait hedefleri belirlerler.
- 3. Bölüm Hedeflerinin Tartışılması:** Bölüm yöneticileri kendi bölümlerine ait hedeflerle diğer bölümlerin hedeflerini karşılaştırırlar. Gelişme ve gereksinimler belirlenir, işçilerin departmanlara göre dağılımı yapılır.

⁷² Altuncu, **age**, 71.

⁷³ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6. bs., (İstanbul: Alfa, 1999) 189.

⁷⁴ Zairi, **age**, 510-511.

4. Faaliyet Planlaması: Bölüm yöneticileri kısa dönem performans hedeflerini, yani ne yapacaklarını ortaya koyarlar.

5. Sonuçların Ölçümü: Departman yöneticileri tüm çalışanların beklenen sonuçlarıyla gerçekleşen sonuçlarını karşılaştırırlar.

6. Geri Bildirim: Beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar periyodik olarak karşılaştırılır ve farklılık gözleniyorsa daha sonraki aşamalar için düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir.

Bu çalışmanın temel yaklaşımını şekillendiren Performans Yönetimi Sistemi içinde Amaçlara Göre Yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlanması aşamasında, özellikle hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı düşünüldüğünde, Amaçlara Göre Yönetimin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Kısaca hedeflere göre yönetimin anahtar özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Ast üst bir araya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları listelerler.
- Birey üstüyle işbirliği içerisinde kişisel amaç ve hedeflerini belirler.
- Ast ve üst performans değerlendirme ölçüleri üzerinde fikir birliğine varırlar.
- Her yıl ast ve üst bir araya gelip belirlenmiş amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler.
- Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.
- Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden çok, personele amaçlarına ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir.
- Süreç kişisel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşır.

2.6.4. Diğer Değerlendirme Yöntemleri

Yukarıda sayılan yöntemlerin dışında uygulamada bir kaç yöntem daha vardır. Bunlar;

- Değerlendirme Merkezleri
- Kompozisyon yöntemi
- Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

2.6.5. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Yukarıda anlatılan her yöntemin diğerine nazaran güçlü ve güçsüz yönleri bulunmaktadır. İşletmelerinde performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanmak isteyen yöneticiler, yöntem seçiminde ayrıntılı bir analiz yaparak karar vermelidirler. Ayrıca performans değerlendirme kavramının doğasında ve birbirleri ile çelişen amaçlarından da kaynaklanan pek çok sorunun bilincinde olan işletmeler, uygulamalarında bu sorunlarla önceden hazırlıklı davranırlarsa, sistemin işleyişindeki etkinlik kuşkusuz artacaktır.

Aşağıdaki Tablo 10’da bulunan verilerden hareket edildiğinde, bazı işletmelerin, kullanım amaçlarına uygun olarak, farklı performans değerlendirme yöntemlerini birlikte kullanmak suretiyle, karma bir yaklaşım benimsemelerindeki nedeni daha iyi anlamak mümkün olmaktadır⁷⁵.

Tablo 10: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Değ. Skl.	Sıralama	Dav. Bek. Skl	Dav. Gözl. Skl	Amaç. Göre Yönetim
Değerlendirmelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personelin kararlarına katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme belirleme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta/yüksek
Değerlendirenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/orta	Düşük/orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerde gereken beceri	Düşük	Düşük/orta	Orta	Orta	Yüksek

Uyargil, **age**, 53.

⁷⁵ Palmer, **age**, 142.

2.7. Performans Değerlemesi Esnasında Düşülebilen Hatalar

Hangi performans değerlemesi yöntemi kullanılırsa kullanılsın her zaman arzu edilen sonuçlar ortaya çıkmayabilir ya da değerlendirme esnasında çeşitli hatalar yapılabilir. Çoğunlukla uygulayıcılardan ve uygulamanın kendisinden kaynaklanan bu hatalar, işgörenlerin adil bir biçimde değerlendirilmesini engellemektedir. İşgörenlerin performanslarının gerçekte olduğundan daha düşük ya da daha yüksek tespit edilmesi ise kullanılan yöntem ve uygulayıcılara olan güveni önemli ölçüde sarsarken, performans değerlendirme ile güdülen amacında gerçekleşmemesi sonucunu doğurmaktadır. Bu sebeple, hem uygulayıcıları hem de işgörenleri tatmin edecek düzeyde bir performans değerlendirme uygulaması yapabilmek için uygulama esnasında düşülebilen hataları belirlemek ve gerekli tedbirleri almak gerekir⁷⁶.

Performans değerlendirme esnasında en sık düşülebilen hatalar şunlardır⁷⁷;

- **Sistemin Tasarımından Kaynaklanan Teknik Hatalar:** Genel olarak değerlendirme sisteminin kötü planlanması, performans değerlendirme formunun sağlıklı hazırlanmaması, kullanılan kriterlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması ile kullanılan dilin anlaşılır olmaması gibi tamamıyla teknik konuları kapsar.
- **Hale Etkisi:** Hale etkisi problemi, değerlemecinin performansını değerlendirdiği kişinin genel imajına dayanarak karar vermesinden kaynaklanmaktadır. Değerlemecinin kişinin belli bir özellik itibarıyla üstünlüğünün (Örneğin sekreter seçiminde yalnızca güzelliğin dikkate alınması) etkisinde kalarak, diğer bir ifadeyle tek ölçüye dayanarak karar vermesidir.
- **Boynuzlama Etkisi:** Hale etkisinin ters yönde işlemesidir. Bir işgören işin neredeyse bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarısız olduğu yön üzerinde durularak olumsuz biçimde değerlendirilmesi boynuzlama etkisini ifade eder.
- **Merkezi Eğilim ya da Ortalama Puan Verme Eğilimi:** Değerlemecinin kendisine yeterince güvenmemesi ya da tepkilerden çekinmesi sonucu bütün işgörenleri orta

⁷⁶ Yakup Altan, “Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi” (Doktora Tezi, Isparta, 2005), 55.

⁷⁷ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 2 bs., (İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002), 229-240

değerlere yakın değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Böyle bir durumda kimlerin başarılı ya da başarısız olduğu tespit edilemez.

- **Aşırı Olumluluk:** Değerlemecinin astlarıyla kötü olmamak ya da ilişkilerini bozmamak kaygısı ile işgörene hak ettiğinden daha fazla puan vermesidir.

- **Aşırı Olumsuzluk:** Değerlemecinin işgörene hak ettiğinden daha az puan vermesidir. Bu durum, değerlemecinin aşırı otoriter ve katı olmasından kaynaklanabileceği gibi, algılama farklılıklarından da ortaya çıkabilir.

- **En Son Davranışların Etkisi:** Performans değerlemesi esnasında düşülebilen bir başka hata en son davranışın etkisinde kalmaktır. Özellikle değerlemenin yılda bir kez yapılması durumunda değerlemeciler, işgörenleri gösterdikleri en son davranışa göre değerlendirebilmektedir. Bu durumda geçmişin göz ardı edilmesi genel olarak başarılı olan bir kişiyi başarısız, başarısız olan bir kişiyi de başarılı gösterebilir.

- **Kişisel Tercihler ve Önyargılardan Dolayı Objektif Olamama:** Değerlemecinin kişisel tercihleri, ırk, din, dil, cinsiyet ve yaş gibi önyargıları performans değerlemesinde taraflı davranışlara yol açabilmektedir.

- **İşler Arasındaki Karşılıklı Bağımlılığın Dikkate Alınmaması:** Yoğun işbölümünün olduğu örgütlerde işgörenler değerlendirilirken, kendilerinden önceki ve sonraki işgörenin durumları da dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Aksi durumda kendisinden önceki işgörenin başarısızlığı sebebiyle verimliliği düşen bir işgören başarısız olarak değerlendirilebilir⁷⁸.

Çalışmamızın bu bölümünde, performans yönetimi kavramı üzerinde durulmuştur. Performans yönetiminin temel unsurları, amaçları, kullanım alanları, performans yönetimi sisteminden beklentiler, kamu sektörü ve özel sektörde uygulamada kullanılan performans değerlendirme yöntemleri ve yöntemlerin karşılaştırması anlatılmaya çalışılmıştır. Gelecek bölümde ise, genel olarak kamu sektöründe performans değerlendirmesi ve Türk Emniyet Teşkilatı tarafından uygulanmakta olan performans değerlendirme süreci anlatılacaktır.

⁷⁸Altan, **age**, 57.

3. TÜRK EMNİYET TEŞKİLATINDA PERFORMANS YÖNETİMİ VE KAMU PERSONELİ REJİMİ YASA TASARISI AÇISINDAN DEĞERLENDİRME

3.1. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmesi

Ülkede yönetsel işlemlerin basitleştirilmesi, vatandaşlarla yönetim arasında iyi ilişkiler kurulması, devletin iyi işlemesini sağlar. İyi işleyen bir devlet sisteminde şikâyetler azalır. Yargı organlarının işleri azalır. Dava sayısı düşer. Yönetim makamları daha huzurlu çalışma olanağı bulur. Bütün bunların yanında çeşitli denetim organlarının da işleri hafifler.

Ekonomik ve toplumsal gelişme her toplumun temel amacıdır. Bu amaca paralel olarak her bireye sağlıklı bir ortamda ve insanlık onuruna yaraşır koşullarda yaşama ve çalışma haklarının sağlanması gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilmesine yönelik ortak hedef ekonomik kalkınma ve buna bağlı olarak verimlilik artışıdır. Bu nedenle her ülke tarafından kabul edilmesi gereken gerçek, ekonomik kalkınmanın esas itibarıyla verimlilik artışına bağlı olduğudur.

Kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışması ve kaliteli hizmetler sunması tüm ülke ekonomisini yakından etkilemektedir. Ulaştırma ve haberleşme hizmetlerinin zamanında karşılanması, eğitim ve sağlık hizmetlerinin yeterli düzeyde yerine getirilmesi, güvenlik hizmetlerinin sürat ve niteliği, yerel yönetimlerin hizmetlerinin yeterliliği önem arz etmekte ve özel organizasyonlarda olduğu gibi mal ve hizmetlerin kalitesi iyileşmediği müddetçe verimlilik azalmakta ve varlıkları tehlikeye düşmektedir.

Organizasyonlarda hedeflere ulaşılmasından birinci derecede sorumlu olan yöneticiler tüm çalışanlarının çabalarını ve bu çabaların organizasyona katkısını görmek isterler. Bu noktada performans değerlendirme kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede kamu yönetimini performans değerlendirme kavramı

olmadan düşünmek imkânsızdır⁷⁹.

3.1.1. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirmenin Önemi

Kamu kurum ve kuruluşları devlet imkânlarıyla finanse edilen organizasyonlardır. Devlet gerek vatandaşa sunması zorunlu olan güvenlik, adalet, eğitim ve sağlık gibi temel hizmetler için organize olduğu gibi bazen de sosyal devlet ilkesi gereği özel sektör tarafından yeterli derecede karlı bulunmaması nedeniyle yatırım yapılmayan alanlara da girmekte ve organizasyon mantığıyla hareket eden ve kar amacı güden kuruluşları faaliyete geçirmektedir.

Kuruluş amacı her ne olursa olsun kamu kuruluşlarında da diğer bütün organizasyonlar gibi verimlilik ve performansın sık sık ölçülmesi ve kontrol edilmesi zorunluluğu vardır. Çünkü maliyetler kısıtlı olan kamu kaynaklarından karşılanmaktadır. Dolayısıyla kamu kurum ve kuruluşları da aynen özel sektörde olduğu gibi organizasyondaki genel gidişata ve süreçlere hâkim olmak için performans değerlendirmeye önem vermek zorundadır⁸⁰.

3.1.2. Performans Değerlendirme Açısından Özel Sektör ve Kamu Sektörünün Karşılaştırılması

Performans değerlendirme ülkemizde kamu sektöründe, özel sektöre oranla çok daha eskiden başlamış olmakla birlikte özel sektörde şu anda çok daha gelişmiş uygulanmaktadır. Özel sektörde bu sistemin daha ayakları yere basar tarzda kurulmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunların başında özel sektör ile kamu sektörü arasındaki çalışma mantığının farklılığı gelmektedir. Esasen ürün sektöründe performans değerlendirmesi yapmak hizmet sektörüne nazaran daha kolaydır. Hata sayısı, üretim miktarı gibi objektif performans kriterleri bireysel performans değerlendirme için girdi oluşturabilir. Ancak hizmet sektöründe çalışanlarca sunulan hizmetin kalitesini ölçmek çok da kolay değildir. Bu durum özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlarda performans değerlendirmenin daha subjektif kriterlere dayanarak yapılması sonucunu doğurmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları daha çok hizmet sektöründe bulunmaktadır. Bunun doğal sonucu

⁷⁹Kadir Bilbey, “Türk Kamu Yönetiminde Performans Sorunu Ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı”(Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), 1-2.

⁸⁰Derin Akdeniz, “Performans Değerleme Ve Türk Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Performans Değerleme Model Önerisi” (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 93.

olarak performans değerlendirme sistemi sübjektif bir temele oturmuş durumdadır⁸¹.

Bu çerçevede özel sektörle kamu sektörü arasında performans değerlendirme sistemlerinin dizaynını etkileyen bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar açıklanacak olursa;

- Özel sektörün nihai amacı kar elde etmektir. Kar amacı olmayan kamu sektörü ise hizmet için vardır. Başarısı ise hizmeti ne derece etkin yerine getirdiğiyle ölçülür. Özel sektör yöneticileri stratejik planlarını uygulayarak karları artıyorsa bunu yönetimin başarısı olarak, tersi durumda ise başarısızlık olarak değerlendirirler. Ancak başarıyı kamu sektörünün verdiği hizmetlerde ölçmek zordur. Örneğin, trafik kazalarının %10 azalması için maddi olarak ne kadar paraya gereksinim vardır? Başarının, verimliliğin ve etkinliğin kamu kesiminde ölçülmesi güçtür⁸².
- Özel sektörde verilen mal ve/veya hizmetin bedelini/maliyetini müşteriler karşılarken kamu sektöründe sunulan mal/hizmet vatandaşlardan alınan vergilerle finanse edilmektedir. Yani hizmeti alanlarla finanse edenler arasında doğrudan değil, dolaylı bir ilişki söz konusudur. Örneğin devlet bir ilde sanayiciden aldığı vergilerle başka bir ilde okul yapabilir.
- Bir başka farklılık da politikanın etkisi ve bürokrasinin varlığı/yokluğu noktasında bulunmaktadır. Özel sektörde yönetime politik baskılar söz konusu olmazken kamu kesiminde alınan her türlü idari karara politik baskılarla olumlu veya olumsuz etki edilmesi sıklıkla rastlanılan bir durumdur. Örneğin kamu kuruluşunda insan kaynakları ile ilgili kararlar kurumun ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaksızın siyasetçilerin baskıları sonucu alınabilmektedir. Oysa “devlet memurları; hizmette yararlı oldukları müddetçe işlerine devam edebileceklerinden emin olmalı ve kabiliyet gösterdikleri derecede ilerleyebileceklerine inanmalıdır. Devlet memurluğu işsizler ve yetersizler için bir nevi sosyal yardım kapısı olmamalıdır⁸³.” Ancak özel sektörde insan kaynakları yönetimine ilişkin kararlar verimlilik ve karlılık ilkesine göre alınmaktadır. Diğer yandan kamu sektöründe özel sektörden farklı olarak katı bir bürokratik yapı bulunmaktadır. Kararlar hiyerarşik (basamaksal) organizasyon içerisinde uzun zaman içerisinde alınmakta ve çoğu zaman esnekliğini ve uygulanabilirliğini yitirmektedir. Bürokrasi beraberinde yetkilerin merkezde ve tepe

⁸¹ age, 94.

⁸² H. Hüseyin Çevik, Turgut Göksu, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi”, **Türk İdare Dergisi**, s. 428, (Ankara, 2002): 85.

⁸³ M. Zeki Vural, **Polis Kuruluş Görev ve Yetkileri**, (İstanbul: Ulutaş Matbaası, 1968), 83.

yönetimde toplanması anlamına gelen merkeziyetçiliği de beraberinde getirmiş durumdadır. Bu da, kamu sektörünün hantal ve yavaş bir kimliğe bürünmesini sağlamıştır.

- Özel sektör ise faaliyet alanı itibariyle sıkı bir rekabet içerisinde. Verimlilik ve karlılığını artırmak için sunduğu mal veya hizmeti diğerlerine oranla daha kaliteli ve ucuz tutmak zorundadır. Kamu sektöründe kuruluşlar çoğu zaman monopol durumdadırlar ve rakipleri yoktur. Dolayısıyla faaliyetlerini geliştirici yenilikler genellikle yine kamu sektörünün kendi personeli tarafından diğer ülkelerdeki benzer kuruluşlar dikkate alınarak yapılmaktadır. Bir anlamda kamu kuruluşları kendi kendilerine rekabet etmektedirler. Böylece, sadece bir kamu kuruluşu tarafından üretilip sunulan bir mal veya hizmetin pazarı, rekabetin olmadığı bir alandır. Hatta bu kuruluşun statüsü ve hizmet sunması hükümet tarafından garanti altına alınmış olabilir. Dolayısıyla, bu kamu kuruluşunda çalışanlar maliyetlerin minimum seviyede tutulması için herhangi bir gayret göstermeyebilirler⁸⁴. Kamu sektöründe öncelikli amaç hizmet götürmek, özel sektörde ise kar etmektir. Bu durum kar veren alanların özel sektör tarafından doldurulmasına karşın kar etme ihtimali olmayan veya kar marjı düşük ancak sosyal devlet yaklaşımı içerisinde vatandaşa sunulması gereken hizmetlerin de kamu sektörü tarafından üstlenilmesine yol açmıştır⁸⁵.

- Bir diğer farklılık da mevzuat alanında kendini göstermektedir. Özel sektörde yapılacak işler çoğu zaman üst yöneticiler tarafından çalışanların da katılımı ile belirlenmektedir. Oysa kamu sektöründe bu durum kanun, tüzük ve yönetmeliklerle sabitlenmiş durumdadır. Dolayısıyla yeni yönetim tekniklerinden olan iş genişletme, reorganizasyon, iş zenginleştirme gibi faaliyetleri kamu sektöründe birim bazında gerçekleştirmek çok zaman alıcı ve zor olmaktadır.

Yukarıda belirtilmiş olan nedenlerden dolayı özel firmalar kamu kuruluşlarına göre hemen her konuda çok daha dinamik ve genel anlamda çok daha profesyonel durumdadırlar. Kuşkusuz buna performans değerlendirme konusu da dâhildir. Kamu sektöründe çalışanlar anlamını dahi bilmedikleri ortak kriterlere göre tamamen amirlerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonuçları gizli tutulmakta ve olumsuz şekilde değerlendirilmek istisna olmak üzere, çalışana hiçbir

⁸⁴Hasan Hüseyin Çevik, “Kamu Kurumlarında Verimlilik ve Verimliliğin Başarılması”, **Polis Bilimleri Dergisi**, c.3, s. 3–4, (Ankara, 2001): 71.

⁸⁵ Çevik, Göksu, **age**, 86-87.

surette performans geribildirimini yapılmamaktadır.

Kamu sektöründe en gelişmiş uygulamanın Türk Silahlı Kuvvetlerinde bulunduğu bilinmektedir. Halen TSK tarafından kullanılmakta olan sisteme göre personel iş analizinden yola çıkılarak hazırlanmış yaklaşık 50 farklı kritere göre değerlendirilmekte ve sonuçlar çalışanla paylaşılmaktadır. Yani açık bir sistem mevcuttur. Kriterler birbirlerinin sağlamasını yapacak şekilde belirlenmiştir. Sicil amiri değerlendirmeyi yaparken herhangi bir puanlama yapmamakta, sadece değerlendirilen hakkındaki görüşlerine en uygun olan seçeneği işaretlemektedir. Bir puanlama yapılmadığı için amirlerin kişisel düşünceleri sonucu bilerek olumsuz değerlendirme yapmaları ihtimali önemli oranda azaltılmış durumdadır. Ayrıca performans değerlendirme sonuçları personel ile paylaşılmaktadır. TSK tarafından kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemi hem değerlendirme kriterlerinin niteliği hem de sonuçların açık olması açısından diğer kamu kurum ve kuruluşlarında kullanılan sistemlerden farklılık arz etmektedir⁸⁶.

3.1.3. Türk Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirmenin Tarihçesi

Ülkemizde insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları gibi performans değerlendirme de önce kamu kurumlarında kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasının ilk yıllarında özel sektördeki ekonomik faaliyetlerin çok sınırlı durumda olması nedeniyle İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar doğrultusunda ekonomik kalkınmayı hızlandırmak amacıyla devletin ekonomik kurallara göre çalışacak organizasyonlar kurması kararlaştırılmıştır. Bugün faaliyette bulunan ve halen özelleştirme çalışmaları devam ettirilmekte olan devlete ait pek çok organizasyon da benzer amaçlarla kurulmuştur. Diğer bir deyimle organize olma / organizasyonlaşma anlamındaki ilk faaliyetler devrin şartları gereği devlet kurumlarında başladığı için personel yönetimi de ilk olarak kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir⁸⁷.

Yapılan çalışmalar performans değerlendirmenin Türk kamu yönetiminde Osmanlı Devletinin son zamanlarından beri uygulana geldiğini göstermektedir. Ülkemizde bu alandaki ilk uygulamalar Osmanlı devletinin son zamanlarında yürürlüğe giren 15 Mayıs 1914 tarihli “Sicil-i Ahval-i Memur Nizamnamesi” ile getirilmiştir.

⁸⁶ Akdeniz, **age**, 98.

⁸⁷ Akdeniz, **age**, 100.

Ülkemizde günümüze kadar gelen ilk yazılı performans değerlendirmesi ise Atatürk'ün İsmet İnönü'ye vermiş olduğu sicildir⁸⁸.

3.1.4. Türk Kamu Kurumlarında Sicil Raporlarının Kullanımı

Ülkemizde kamu kesiminde çalışanların performans değerlendirmesinin esasları 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK) 109–123. maddeleri ile aynı kanunun 121. maddesine dayanılarak çıkarılan 18/10/1986 tarih ve 19255 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğiyle (DMSY) düzenlenmiştir. Buna göre, değerlendirme devlet memurlarının terfi, derece yükseltme, kademe ilerletme, emekliye ayırma, hizmetle ilişkilerinin kesilmesi ve görev değiştirmelerinde başlıca dayanak olmaktadır⁸⁹. DMSY' nin 7. maddeleri her bir devlet memuru için bir sicil dosyası tutulması hükmünü düzenlemiştir. Bu sicil dosyasında;

- Sicil amirlerince düzenlenen gizli sicil raporları,
- Sicil not defterleri,
- Mal beyannameleri,
- Vali ve kaymakamlarca düzenlenen ek sicil raporları,

Varsa müfettiş tarafından verilen denetleme raporları bulunur. Yukarıdaki belgelere ek olarak her devlet memurunun sicil dosyasında; memurun adı soyadı, kütük sıra numarası, doğum yeri ve tarihi, cinsiyeti, medeni hali, öğrenim durumu, bildiği yabancı diller ve derecesi, yaptığı lisansüstü eğitim, staj ve incelemeler, sınıf, derece ve kademesi, mecburi hizmetleri, adaylık ve asli memurluğa atanma ve ise başlama tarihi, derece ve kademe ilerlemeleri, imtihan başarı dereceleri, sınıf ve yer değişiklikleri, hizmet içi eğitim durumu, sicilne işlenmek üzere kendisi tarafından verilen yayın ve eserleri, aldığı takdirname ve ödüller gibi bilgi ve belgeler bulunur.

Özlük dosyaları memurların sicillerinin bir parçası olarak dikkate alınmaktadır. Sicil amirleri, sicil raporlarının doldurulması sırasında özlük dosyalarını inceleyebilirler⁹⁰.

DMSY'nin 28. maddesi sicil dosyalarını inceleyebilecek diğer yetkilileri de belirlemiştir. Buna göre; başbakan, bakanlar, atamaya yetkili amirler, valiler, kurumların merkez teşkilatının en üst yöneticileri, kaymakamlar, başında

⁸⁸ Vural, **age**, 84.

⁸⁹ Şenyayla, **age**, 42.

⁹⁰ Nuri Tortop, "Devlet Memurlarının Sicili ve Yeni Sicil Yönetmeliğinin Getirdiği Yenilikler", **Amme İdaresi Dergisi**, c. 19, s. 4 (Aralık, 1986): 3.

bulundukları organizasyonda görevli tüm memurların sicil dosyalarını inceleyebilirler. Yukarıda sayılan kişilerden başka değerlendirilen devlet memurunun kendisi dâhil hiç kimse sicil raporlarını inceleyemez ve göremez. Yukarıda sayılan kişilerin de bu konuda mutlak gizliliğe riayet etmeleri, edindikleri bilgileri açıklamamaları şarttır. Bu esaslara uymadıkları belirlenenler 657 sayılı kanuna göre cezalandırılmakla birlikte bir daha aynı görevde çalıştırılmazlar⁹¹.

Memurların değerlendirilmeleri, birinci, ikinci ve gerektiğinde üçüncü sicil amirleri tarafından yılda bir kez olmak üzere her yılın Aralık ayının ikinci yarısında sicil raporlarının doldurulması suretiyle yapılmaktadır. Birinci sicil amiri, memurun ilk yöneticisi, ikinci sicil amiri ise memurun bulunduğu kurumun üst yöneticisidir. Memurların değerlendirilmesinin Aralık ayının ikinci yarısında yapılması ve bu sürenin yasal olarak bağlayıcı olması nedeniyle, sicil amirleri, sicil vermekle yükümlü olduğu personele aynı zamanda ya da kısa bir süre içerisinde sicil vermek zorunda bırakılmışlardır. Bu da, sicil amirlerinin değerlendirme döneminde diğer işlerini bırakarak sicil verme ile uğraşmak zorunda kalmalarına ya da tam tersi olarak değerlendirme işlemini özen göstermeden yapmalarına neden olmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi performans değerlendirmesi, başarı kriterlerinin belirlenmesi, bu kriterler doğrultusunda yöneticiler tarafından çalışanların performansının izlenmesi, resmi değerlendirmenin yapılarak sonuçların değerlendirilmesi, elde edilen sonuçlar doğrultusunda yönetsel kararlar alınması sürecini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ülkemizde kamu yönetiminde sadece resmi değerlendirmenin yapıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer bir deyişle, değerlendirme sistemi ile sistemin asıl amacı arasında bir ilişki kurulmamıştır. Değerlendirme sadece bir tespit işlemi olarak kalmaktadır.

Yılda bir kere yapılan değerlendirmenin sadece belleğe dayanılarak ve değerlendirme kriterlerine göre somut davranışlar göz önünde bulundurulmadan, genellikle değerlendirenin o andaki ruh haline göre yapılması kaçınılmaz olmaktadır. Diğer yandan, yöneticiler çalışanlarını toplu olarak değerlendirdiğinden tüm personele ortalama bir not verme eğilimi ağır basmaktadır.

Bir memur hakkında sicil raporu doldurulabilmesi için memurun ilgili sicil amiri yanında en az 6 ay çalışmış olması gereklidir. Sicil amirlerinin hiçbirinin

⁹¹ Akdeniz, *age*, 107.

bulunmaması ya da sicil verecek süre görevde kalmamaları durumunda sonradan göreve atananlar 3 aylık süre geçince sicil raporu doldurabilirler. Bu durumun da gerçekleşmemesi halinde ise sicil raporu düzenleme döneminde üç aydan az olmamak üzere memurla en fazla çalışan sicil amiri sicil raporunu doldurur. Ancak memur hakkında sicil raporu doldurulmasının imkânsız olması halinde bir defaya mahsus olmak üzere geriye doğru 3 yılın sicil not ortalaması esas alınır.

Aday memurlarının sicil raporları, işe başladıkları tarihi izleyen birinci yılın dolmasını müteakip 15 gün içinde doldurulur. Bir yıldan çok iki yıldan az adaylığa tabi tutulan memurların ikinci sicilleri adaylıklarının kaldırılmasının söz konusu olduğu tarihte, adaylıkları iki yıl süren memurların ikinci sicilleri ise ikinci yılın dolmasını müteakip 15 gün içinde doldurulur.

Sicil raporlarının doldurulmasında puanlama sistemi esas alınmıştır. Sicil amirleri, sicil raporlarında memurları genel durum ve davranışlar, mesleki yeterlilik, yönetsel yeterlilik ve yurt dışı görev yeterliliği kategorilerinde, her kategorinin içerdiği öğeleri de dikkate alarak 100 tam puan üzerinden değerlendirir ve bu sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurun sicil notunu belirler. Buna göre sicil notu ortalaması 60–75 arasında olanlar “orta”, 76–89 arasında olanlar “iyi”, 90–100 arasında olanlar “çok iyi” derecede başarılı, not ortalaması 59 ve daha düşük olanlar ise “olumsuz” sicil almış sayılırlar.

Kamu kurumları arasında, yürütülen hizmetlerin çeşitliliği ve farklılığı göz önüne alınarak sicil sistemine esneklik kazandırılması açısından sicil raporunun mesleki yeterlilik bölümüne kurumlara Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması şartıyla ihtiyaç duydukları ölçüde soru ekleme hakkı verilmiştir. Bu durumda ek sorular da 100 puan üzerinden değerlendirilecektir.

Sicil amirleri, sicil raporunu doldururken değerlendirdikleri memura vermiş oldukları notun yanında bir de genel durum ve davranışları bakımından kişilik değerlendirmesine tabi tutarlar. Bu değerlendirmede memurun dış görünüş, zekâ ve kavrama yeteneği, dürüstlük, sır saklama, alkol, kumar gibi alışkanlıklar, yalan söyleme, dedikodu yapma, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları göz önünde bulundurulur.

Memurların sicil notu, birinci ve ikinci sicil amirlerince verilen notların aritmetik ortalamasına göre belirlenmektedir. Ancak birinci ve ikinci sicil amirince verilen

notların arasında 10 ya da daha fazla fark olması ya da herhangi birisince olumsuz sicil verilmesi halinde üçüncü sicil amirinin kanaatine başvurulur ve üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır.

Sicil raporlarının doldurulmasında veya muhafazasında gizlilik esastır. Ancak, olumsuz sicil alan memurlar, bu duruma neden olan kusur ve eksikliklerini gidermeleri için atamaya yetkili amirler tarafından gizli bir yazı ile uyarılırlar. Üst üste iki defa olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine atanırlar, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilir.

24.10.2003 tarih ve 25269 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu’nun 25’inci maddesinde “Kurum ve kuruluşların, kamuoyunu ilgilendirmeyen ve sadece kendi personeli ile kurum içi uygulamalarına ilişkin düzenlemeler hakkındaki bilgi veya belgeler, bilgi edinme hakkının kapsamı dışındadır. Ancak, söz konusu düzenlemeden etkilenen kurum çalışanlarının bilgi edinme hakları saklıdır.” şeklinde düzenlemeye yer verilmiş, yine bu kanuna göre oluşturulan Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulu’nun almış olduğu 05/07/2004 tarih ve 2004/12 sayılı kararla (Ek-2) 4982 sayılı Kanun ile çelişen DMSY hükümlerinin uygulanmasında özlük dosyaları ve sicil raporlarının üçüncü kişilere karşı yine gizlilik prensibi içinde muhafazasının gerektiği, ancak ilgili kamu görevlisine karşı 4982 sayılı Kanun çerçevesinde açık olmasının gerektiğine hükmedilmiştir. Bu şekilde, kısmen de olsa sisteme açıklık kazandırılmıştır.

Şu halde personelin bizzat kendi talebi olmadığı takdirde, personelin sadece yetersiz sicil alması halinde bundan haberi olmakta, aksi halde sicil raporunda belirlenmiş kriterler konusunda, göstermiş olduğu başarı durumu, eksik ve hatalı yönleri, hangi alanlarda eğitime ihtiyacı olduğu gibi konularda bilgi sahibi olamamaktadır. Dolayısıyla, sicil raporundaki başarı derecesinin ilgili personele bildirilmesinin sadece şekli olarak açıklığı ifade ettiği söylenebilir.

Gerçekten de performans değerlendirme sonuçlarının açıklanması, personelin hangi konularda başarılı ya da başarısız olduğunu öğrenmesini, böylece yetersizliklerini görerek kendisini geliştirme yönünde harekete geçmesini sağlayabilir. Bunun yanında değerlendirme sürecinde yapılabilecek hataların belirlenerek düzeltilmesine olanak tanınır.

Son altı yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yüksek olan memurlara aylık

derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanmakta, bunun yanında öğrenim durumları, hizmet sınıfları ve görev unvanları itibariyle azami yükselebilecekleri derecelerin dördüncü kademesinden aylık almaya hak kazanan ve son altı yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yukarı bulunanlardan son sicil notu olumlu olanlar kazanılmış hak aylıkları kadro şartı aranmaksızın bir üst dereceye yükseltilmektedirler.

Son altı yıllık sicil not ortalaması doksan (90) ve üzerinde olan personele bir kademe ilerlemesi uygulanması da çalışanların kuruma değil, üstlerine ve amirlerine karşı sorumluluk ve kişisel bağlılık duymasına, onlarla iyi geçinme ve iyi ilişkiler kurma çabasının en önemli amaç haline gelmesine neden olmaktadır.

Bulunduğu birimde başarısızlığı ya da yetersizliği nedeniyle görev yeri değiştirilen çalışanın sicil raporları incelendiğinde, çok iyi sicil aldığı görülebilmektedir. Bu, yöneticilerin ya gerekli geri beslemeyi yapmadıkları ya da objektif bir değerlendirmede bulunmadıkları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Özel sektörle karşılaştırıldığında kamu yönetiminde performansı ölçme ve değerlendirmenin çok daha zor olduğu bir gerçektir. Özel sektörde objektif performans standartları ile (zaman, miktar, kalite, maliyet standartları) çalışanların sergiledikleri performansları daha kolay değerlendirme imkânı varken, asıl amacı halka hizmet sunma olan kamu kurumlarında, ortaya konan hizmetin ne ölçüde amacı gerçekleştirdiğini ya da halkı ne oranda tatmin ettiğini, hizmet üretme ve sunma sürecinde çalışanların bu süreçte katkılarının ne oranda olduğunu tespit etmek oldukça zordur. Zaten, Türk kamu yönetim yapısında geleneksel yönetim anlayışının oldukça etkili olduğu göz önüne alındığında, çalışanların ürettikleri hizmetten ziyade üst ve amirleri tarafından verilen emirleri yerine getirmelerinin genellikle performanslarının olumlu olması için yeterli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Şu haliyle, Türk Kamu Yönetim sisteminde uygulanan performans değerlendirme sisteminin, iyi eleman ile kötü elemanın birbirine karışmasına, kötü elemanların elimine edilememesine, iyi elemanların kötü niyetlerle haksızlığa uğratılmasına ve iyi elemanların yeterince motive edilmemesine yol açtığı söylenebilir⁹².

⁹² C. Cihan Küçük, “Emniyet Teşkilatında Sicil Raporlarının Önemi ve Alternatif Bir Değerlendirme Önerisi”, **Polis Dergisi**, s. 23 (2000): 314.

3.2. Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme

3.2.1. Emniyet Teşkilatının Yapısı

3.2.1.1. Emniyet Teşkilatının Organizasyon Yapısı

Türk polis teşkilatı merkezi yönetimin bir parçasıdır. İçişleri Bakanlığı içerisinde bir genel müdürlük olarak örgütlenmiştir. Taşrada ise anayasal dayanağı olan yetki genişliği ilkesine göre valiliklere bağlı il müdürlüğü şeklinde örgütlenmiştir. Şekil 3’de verilen örgütlenme genel anlamda hizmete dayalı veya diğer açılardan verilen bir örgütlenme olmayıp sadece teşkilattaki kimin kime bağlı olduğunu göstermek amacıyla verilmiş bir örgüt şemasıdır. Bunun dışında Emniyet Teşkilatı değişik açılardan çok daha detaylı ve kapsamlı sema ile gösterilebilir. Üstlerin kendilerinin emrinde çalışan personelin performansının değerlendirilmesi noktasında ast üst bağlantısını göstermek amacıyla genel bir örgütlenme yapısı verilmiştir.

Dolayısıyla aşağıda teşkilatın yapısını genel olarak veren şekil performans değerlendirmesinin hangi aşamalarda kimler tarafından yapılabileceğini göstermek içindir ve bu şeklin emniyet teşkilatının işlevsel ve yapısal tam bir şemasını vermek amacı yoktur. Böylece hangi amir hangi seviyede kime bağlıdır konusu açıklığa kavuşmaktadır. Örneğin, bir karakolun veya büronun ne kadar çalıştığı veya başarılı olduğu ve o karakol veya bürodaki personelin performansının ne kadar olduğu önce karakol veya büro amiri tarafından değerlendirilir. Daha sonra hem o amir hem de karakol hakkında, bağlı oldukları yönetici tarafından performans değerlendirmesi yapılır⁹³.

Ayrıca Emniyet Teşkilatındaki eğitim kurumları da bu hiyerarşik yapı içerisinde doğrudan merkez teşkilatına bağlı olmak üzere örgütlenmişlerdir. Bu noktada üniversite haline getirilen Polis Akademisi (Güvenlik Bilimleri Fakültesi) ve ona bağlı Polis Yüksekokulları doğrudan Genel Müdüre bağlıdırlar. Merkez teşkilatındaki bazı daire başkanlıkları da doğrudan Genel Müdüre bağlıdırlar. Son olarak bir denetleme ve araştırma birimi olan Teftiş Kurulu ile Araştırma Planlama Koordinasyon uzmanları da doğrudan Genel Müdüre bağlı olarak çalışmaktadırlar⁹⁴.

⁹³İsmail Güneş, “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulaması” (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 2006), 77-78.

⁹⁴Çevik, **age**, 238.

MERKEZ TEŞKİLATI
<u>Emniyet Genel Müdürlüğü</u> (Genel Müdür) <u>Genel Müdür Yardımcılıkları</u> (Genel Müdür Yardımcıları) <u>Daire Başkanlıkları</u> (Daire Başkanları) <u>Şube Müdürlükleri</u> (Şube Müdürleri) <u>Bürolar</u> (Büro Amirleri- Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser)

Şekil 3: Merkez Teşkilatı

Hasan Hüseyin Çevik, “Polis Teşkilatında Performans Yönetimi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, c.2, s. 7–8, (Ankara, 2001): 238.

3.2.1.2. Emniyet Teşkilatının Performans Değerlendirmesi Açısından Genel Örgütlenmesi

Ülkemizde emniyet teşkilatı kuruluş, görev ve yetkilerini genel itibariyle birkaç temel yasadan almaktadır. Bu yasalar şöyle sıralanabilir; 2559 Sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu, 3201 Sayılı Emniyet Teşkilat Kanunu, 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, 5271 Sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu. Bunun yanında polise yetki ve görev veren çeşitli yasalar vardır.

TAŞRA TEŞKİLATI
<u>İl Emniyet Müdürlüğü</u> (İl Emniyet Müdürü) <u>İl Müdür Yardımcılıkları</u> (İl Müdür Yardımcıları) <u>Şube Müdürlükleri, İlçe Müdürlükleri ve Amirlikleri</u> (Şube Müdürleri) <u>Polis Merkezleri (Karakollar) Bürolar</u> (Karakol ve Büro Amirleri- Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser)

Şekil 4: Taşra Teşkilatı

Çevik, **age**, 239.

Emniyet teşkilatındaki bütün birimlerde aynı süreç kullanılabilir. Diğer bir ifadeyle aynı süreci bir daire başkanı veya bir karakol amiri kendi emrinde çalışan personel üzerinde uygulayabilir. İkinci olarak örgütsel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi bağlamında emniyet teşkilatındaki birimlerin, örneğin daire başkanlıklarının, il müdürlüklerinin veya karakolların belli bir dönem sonundaki bir emniyet birimi olarak performansının ne olduğu konusu ele alınacaktır. Böylece

klasik anlamda sicil doldurma yöntemi ile sadece personelin göreceli değerlendirilmesinin yapıldığı mevcut sistemden farklı olarak hem personelin gerçek çalışma gücü hem de bununla beraber içinde bulundukları emniyet birimlerinin performansı değerlendirilebilecektir. Sonuçta eldeki mevcut parasal, insan ve diğer kaynaklarla istenilen en üst düzeyde amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı ortaya konabilecektir⁹⁵.

3.2.2. Emniyet Teşkilatında Personelin Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi Süreci

3.2.2.1. Sicil Amirlerinin Belirlenmesi ve Sorumlulukları

DMK'nun 112. maddesi ve DMSY'nin 30.maddesi gereğince Emniyet Genel Müdürlüğü 02.01.1987 tarihinde “Emniyet Teşkilatı Mensuplarının Sicil Raporlarını Düzenlemeye Yetkili Amirleri Belirleyen Yönetmeliği yürürlüğe koyarak sicil amirlerini belirlemiştir. Emniyet Müdürlüğü makamına doğrudan bağlı olmayan birimlerde çalışan personelin 1. sicil amiri Şube Müdürü, 2. sicil amiri de Emniyet Müdürüdür.

DMSY' nin 19. maddesi sicil amirlerinin yaptıkları performans değerlendirmeden sorumlu olmaları hükmünü düzenlemektedir. Buna göre sicil amirleri sicil raporlarını itinalı, doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlerken; devlete sadakat ve bağlılığı, memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar ile hizmetlerin hızlı ve ekonomik bir şekilde yürütülmesini, güvenilir ve yetenekli memurların yükselmelerini, diğerlerinin ise kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmaları gerektiğini esas alır.

3.2.2.2. Sicil Raporu

DMSY'nin sonunda yer alan ve emniyet teşkilatını da kapsayan tüm devlet memurlarının performanslarının belirlenmesi için kriterleri içeren Devlet Memurları Sicil Raporu dokuz bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler kısaca açıklanacak olursa;

Birinci Bölüm:

Devlet memuruna ait isim, doğum yeri ve tarihi, görevi, sicil numarası ve sicil raporunun ait olduğu yıl gibi temel bilgilerin girildiği bölüm ve fotoğraf karesi bulunmaktadır.

⁹⁵ Çevik, age, 234.

İkinci Bölüm:

Değerlendirme işlemini yapacak sicil amirlerinin performans değerlendirmesini ne şekilde yapacaklarına dair DMSY' nin 16. maddesinin yazılı olduğu bölümdür. Buna göre sicil notu ortalaması;

- 0'dan 59'a kadar olanlar Yetersiz,
- 60'dan 75'e kadar olanlar Orta,
- 76'dan 89'a kadar olanlar İyi,
- 90'dan 100'e kadar olanlar da Çok İyi,

sicil almış sayılırlar.

Üçüncü Bölüm:

Devlet Memurunun Genel Durum ve Davranışlarının Değerlendirilmesi başlıklı “Şahsiyet Değerlendirmesi” bölümüdür. Burada DMSY' nin 17. maddesi gereğince her 3 sicil amiri de değerlendirilen devlet memuru hakkında genel düşüncelerini kompozisyon metodu ile doldururlar. Bu bölümde yapılan olumsuz değerlendirmeler, değerlendirmeye neden olan olay veya olayların tarih ve yeri belirtilerek detaylandırılmalıdır. Burada devlet memurunun dış görünüşü (kılık-kıyafet), zekâ derecesi, kavrayış kabiliyeti ve azim, sebatkârlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve hakla ilişkilerdeki başarısı “çok iyi-iyi-zayıf” şeklinde değerlendirilmektedir. Ayrıca alkol, kumar ve benzeri alışkanlıkları devlet memuriyetiyle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme halleri “vardır-yoktur” şeklinde belirtilmektedir.

Dördüncü Bölüm:

“Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları”nı içeren “Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi” bölümüdür. Bu alanda Emniyet Teşkilatında uygulanmakta olan toplam 13 (11+2=13) adet performans kriteri bulunmaktadır. Bunlar;

- Sorumluluk duygusu, (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma, takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)
- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri,
- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti,

- İntizam ve dikkati,
- İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı,
- Tarafsızlığı, (Görevini yerine getirirken dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefî inanç, din mezhep farklılıklarından etkilenmeme)
- Amirlerine, mesai arkadaşlarına, is sahiplerine tutum ve davranışı,
- İnsan haklarına saygısı, (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)
- Disipline riayeti,
- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği,
- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi, (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)

Sicil amirleri yukarıda belirtilen her bir kriter için değerlendirme yaparak 100 üzerinden bir puan verirler. DMSY’ nin 16. maddesi uyarınca hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla soru ekleyebilirler. Emniyet Genel Müdürlüğü de bu maddeye dayanarak aşağıdaki iki kriteri sicil formuna eklemiştir;

- Araç, gereç, silahına bakımı ile muhafazası ve bunları lüzumlu zamanlarda kullanma yeteneği ile silah atış kabiliyeti
- Tavassuta düşkün olup olmadığı.

Beşinci Bölüm:

Yalnızca yönetici durumundaki devlet memurları için doldurulan “Sicil Amirlerinin Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Notlar” bölümüdür. Burada da sekiz adet performans kriteri bulunmaktadır. Bunlar;

- Zamanında doğru ve kesin karar verme kabiliyeti,
- Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti,
- Temsil ve müzakere kabiliyeti,
- Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti,
- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti,
- Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı,
- İş hâkimiyeti, kendine güveni,
- Sosyal ve beşeri münasebetleri

Sicil amirleri bu bölümü sadece üst, orta ve alt kademe için aynen üçüncü bölümde olduğu gibi doldururlar. Her bir kriter için 100 üzerinden puanlama yapılır.

Altıncı Bölüm:

Sadece yurtdışı teşkilatı bulunan kurumların (örneğin Dışişleri Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, T.S.K gibi) yurtdışında çalışan veya çalışacak olan devlet memurları hakkında doldurulan “Sicil Amirlerinin Yurt Dışında Görevli Memurun Ehliyeti Hakkındaki Notları (Ülkeyi Temsilde ve Menfaatlerini Korumada Gösterilen Başarının Değerlendirmesi)” bölümüdür. Burada da toplam 5 adet performans kriteri vardır. Bunlar;

- Yabancı dil bilgisi,
- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarı,
- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen hassasiyet,
- Temsil icaplarını yerine getirmedeki başarısı,
- Görevli olduğu ülkelerin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ölkü ve kültürüne bağlılığı

Burada da diğer bölümler gibi her bir kriter ayrı ayrı 100 üzerinden puanlanarak değerlendirilir.

Yedinci Bölüm:

Her bir sicil amirinin vermiş olduğu sicil puanlarının toplamını değerlendirdikleri kriter sayısına bölerek elde ettikleri ortalama sicil notlarının yazıldığı bölümüdür.

Sekizinci Bölüm:

Sicil raporlarını muhafazaya yetkili birimler tarafından doldurulan ve her iki veya üç sicil amirinin vermiş oldukları sicil notlarının genel ortalamalarının yazıldığı ve değerlendirilen devlet memurunun başarı derecesinin belirtildiği bölümüdür.

Dokuzuncu Bölüm:

Sicil amirleri kendilerine ait isim, görev, form doldurma tarihi bilgilerini yazarak imzalarlar.

3.2.2.3. Performansın Ölçülmesinde Sicil Raporlarının Kullanılması ve Doldurulması

Emniyet Teşkilatı'nda sicil raporları her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde en geç 31 Aralık günü çalışma saati sonuna kadar doldurularak sicil raporlarını muhafaza edecek yetkili makama teslim edilir.

Aday memurların sicil raporları ise başladığı tarihi takip eden ilk yılın dolmasından sonraki 15 gün içinde doldurulur.

Sicil raporlarını süresi içinde doldurmayan veya süresi geçtikten sonra ilgililere teslim eden sicil amirleri hakkında idari soruşturma açılır⁹⁶. Ancak süresi geçtikten sonra doldurulan sicil raporlarının da geçerli olacağına dair Danıştay kararı mevcuttur⁹⁷.

Sicil raporu düzenlenecek polis memurlarının, değerlendirmelerini yapacak sicil amirlerinin yanında en az 6 ay süreyle çalışmış olmaları şarttır. Bu süreye birlikte çalışılmakta iken alınmış olan izin ve eğitimde geçen süreler ile sağlık kurulu raporuna dayanan hastalık izinleri dâhildir. Ancak bu durumda sicil amirinin yanında en az 3 ay fiilen çalışmış olmak şarttır. Yukarıda belirtilen nedenlerin sicil raporunun doldurulmasına imkân vermeyecek kadar uzun sürmesi halinde, bir defaya mahsus olmak üzere geriye doğru en çok üç yılın sicil puanı ortalaması esas alınır⁹⁸.

Bir görevde 6 ay ve daha fazla süreyle çalışıp başka göreve atanan polis memurlarının sicil raporları, bunların atanmadan önceki sicil amirlerince, ayrıldıkları tarihten itibaren 15 gün içerisinde doldurulur⁹⁹. Doldurulan sicil raporları aynı süre içinde yeni görev yerlerine gönderilmek üzere ilgili makamlara teslim edilir¹⁰⁰.

Sicil amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurtdışı görevlerdeki yetkinliklerinin belirlenmesini sağlayan soruların her birini, ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamının soru sayısına bölünmesi sureti ile memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması;

⁹⁶ Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Md. 12.

⁹⁷ Orhan Pirler, "Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve Uygulaması" **İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi**, s.376 (Eylül, 1987): 23.

⁹⁸ DMSY, Md. 13, 14.

⁹⁹ DMSY, Md. 14.

¹⁰⁰ Pirler, **age**, 24-25.

- 60'dan 75'e kadar olanlar Orta,
- 76'dan 89'a kadar olanlar İyi,
- 90'dan 100'e kadar olanlar da Çok İyi,

derecede başarılı olmuş ve olumlu sicil notu almış sayılırlar. 59 ve aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş ve olumsuz sicil almış sayılırlar. Sicil notu hesaplanırken kesirli sayılar tam sayıya tamamlanır¹⁰¹. Sicil raporları herhangi bir silinti ve kazıntı yapılmaksızın doldurulur. Fazla ve yanlış yazılan kelime veya notlar okunulacak şekilde üzeri çizilerek doğrusu yazıldıktan sonra imzalanır. Sicil amirleri 16. madde uyarınca belirleyecekleri sicil notunu kendileri hesaplayarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazarlar¹⁰².

DMSY' nin 12. ve 27. maddeleri gereği Türk Kamu Kurum ve Kuruluşlarında sicil raporları gizli olarak düzenlenmektedir. Bu maddeler Emniyet Teşkilatını da kapsamaktadır. Gizli sicil raporlarının zamanında doldurulmasından kurumların özlük isleriyle görevli bölümleri veya bu işle görevlendirilen devlet memurları sorumludurlar.

Bu konuda görevli birim veya memurlar, kendilerine teslim edilen gizli sicil raporlarını, 15 gün içinde sicil amirlerinin not ve düşüncelerini içeren bölümler dışında her yönü ile inceleyerek belirledikleri eksikliklerin giderilmesini sağlarlar. Bu işle görevlendirilenlerin gizliliğe riayetleri, edindikleri bilgileri açıklamamaları şarttır¹⁰³.

3.2.2.4. Değerlendirmede Kullanılan Yöntem

Emniyet Teşkilatı personelinin performans değerlendirmesi DMK'nun 109 ile 123. maddeler arasındaki kısmı içeren 6. Bölümde düzenlenen hükümlere göre yapılmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerinden geleneksel değerlendirme skalaları veya diğer ismiyle grafiksel değerlendirme skalaları kullanılmaktadır¹⁰⁴.

Çalışanların performansı, daha önceden belirlenmiş olan kriterler doğrultusunda ölçülmektedir. Polis memurlarının performans değerlendirme kriterleri sicil raporunda 3 ayrı bölümde değerlendirilmektedir. Bu bölümler:

¹⁰¹ DMSY, Md. 16.

¹⁰² DMSY, Md. 18.

¹⁰³ Pirler, **age**, 30.

¹⁰⁴ Savaş Bağcan, "Kamu Kesiminde Personeli Değerlendirme ve Ücret Sorunu" (Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, 1993), 132.

- Şahsiyet (kişilik) değerlendirmesi,
- Görevdeki başarının değerlendirilmesi,
- Yöneticilik yeterliliğinin değerlendirilmesi,

başlıklarından oluşmaktadır.

657. sayılı DMK'na tabi devlet memurlarının, kendi iç hizmet kanunu bulunanlar hariç olmak üzere, tamamı DMSY'nin ekinde bulunan Sicil Raporu formunda yer alan kriterler üzerinden değerlendirilmektedir. Değerlendirme kriterleri arasında herhangi bir ağırlıklandırma işlemi yapılmamaktadır¹⁰⁵.

Performansının ölçülmesi için kullanılmakta kriterler 100 puan üzerinden değerlendirilmektedir. Her bir kriter için verilmiş puanlar toplanarak çıkan rakam değerlendirmede dikkate alınmış kriter sayısına bölünmektedir¹⁰⁶.

Sicil notu ortalaması sicil raporlarının kullanılması ve doldurulması bölümünde anlatıldığı üzere, 59 ve aşağısı olanlar yetersiz, 60'dan 75'e kadar olanlar orta, 76'dan 89'a kadar olanlar iyi, 90'dan 100'e kadar olanlar çok iyi olarak başarılı olmuş ve olumlu sicil notu almış sayılırlar.

Buradan da değerlendirmede dörtlü skalanın kullanıldığı görülmektedir.

Birinci ve ikinci sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin memurun sicilinin olumlu veya olumsuz olmasına tesir etmesi veya ortalama sicil notu aralarında 10 veya daha fazla fark olması halinde varsa üçüncü sicil amirinin kanaatine müracaat edilir ve üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır¹⁰⁷.

3.2.2.5. Personel Durum Ve Davranışlarının Değerlendirilmesi

Sicil amirleri sicil raporunu doldurdıkları her memurun genel durum ve davranışları hakkındaki düşüncelerini (şahsiyet değerlendirmesi) belli bir skalaya veya ortalamaya bağlı olmaksızın doldururlar.

Bu bölüm tespit edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile kabiliyetler dikkate alınarak doldurulur¹⁰⁸. Sicil amirlerinin performans değerlendirmesi yaptığı memuru hakkındaki olumlu veya olumsuz düşüncelerini açık ve gereğine göre kısa veya ayrıntılı olarak yazmaları gerekmektedir. Sicil amirlerinin memurların genel durum

¹⁰⁵ Sabuncuoğlu, **age**, 166-168.

¹⁰⁶ DMSY, Md. 16.

¹⁰⁷ DMSY, Md. 16.

¹⁰⁸ DMSY, Md. 17.

ve davranışları hakkındaki düşünceleri not takdirlerinde dikkate alınır¹⁰⁹.

3.2.2.6. Değerlendirme Periyodu

Performans değerlendirme yıllık olarak yapılmakta ve Sicil Raporlarının her yılın Aralık ayının ikinci yarısında doldurulması gerekmektedir. Ancak kamu kurum ve kuruluşlarınca veya kamu iktisadi teşekküllerince bir yıldan az süre ile sözleşmeli personel istihdam edilmesi durumunda bu personelin performans değerlendirmesi sözleşmelerinin tamamlanmasına 1 ay kalınca yapılmaktadır¹¹⁰.

3.2.2.7. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı

657 sayılı DMK' nun 117 ve 118. maddeleri ve DMSY' nin 21, 22 ve 23. maddeleri dönemsel performansının yetersiz olduğu değerlendirilen devlet memurları ile ilgili olarak yapılacak işlemleri, buna itiraz hakkını ve bu hakkı kullanma yollarını düzenlemektedir.

Yapılan performans değerlendirmesinde yetersiz olduğu değerlendirilen polis memurları, bu duruma sebep olan kusur ve eksikliklerini gidermeleri için gizli sicil raporlarının görevli makamlara teslimini takiben bir ay içerisinde atamaya yetkili amirce gizli bir yazı ile uyarılır¹¹¹. Bu konudaki uyarma işi atamaya yetkili amirlere verilmiştir¹¹².

Atamaya yetkili makam illerde ilgili kamu kuruluşunun il müdürü veya bölge müdürüdür. Örneğin İl Emniyet Müdürlüklerinde atamaya yetkili amir en yüksek makamı işgal eden yetkili olarak İl Emniyet Müdürüdür.

Yetersiz sicil aldıklarından dolayı atamaya yetkili amirler tarafından gizli bir yazıyla uyarılan polis memurları, uyarı yazısını aldıkları tarihten itibaren bir ay içerisinde bu duruma itiraz edebilirler¹¹³.

İtiraz, atamaya yetkili amire, sadece uyarı yazısında belirtilen kusur ve noksanlıklara karşı yazılı olarak yapılır. Yetersiz olduğu değerlendirilen polis memurlarınca sicil raporuna yapılan itirazlar;

- Atamaya yetkili amirce,

¹⁰⁹ DMSY, Md. 17.

¹¹⁰ DMSY, Md. 12.

¹¹¹ DMSY, Md. 21.

¹¹² Pirlar, **age**, 28.

¹¹³ DMSY, Md. 22.

- Veya görevlendireceği ve itiraz edilen değerlendirmeyi yapan sicil amiriyle aynı veya daha üst derecede bulunan bir devlet memuru tarafından incelenir.

İnceleme, gereğine göre memurların özlük ve sicil dosyası ile konuyla ilgili diğer belgeler tetkik edilerek yapılır. İnceleme sonucuna göre, atamaya yetkili amir, kararını, inceleme için kendisine verildiği tarihten itibaren 2 ay içerisinde ilgiliye bildirir¹¹⁴.

Bu karara karşı polis memuru 60 gün içerisinde İdari Yargıya itiraz edebilir. Burada idari yargıdan kastedilen ilk adımda İdare Mahkemeleri, bu mahkemelerin vereceği karara bağlı olarak son adımda da Danıştay'dır.

DMK' nun 120. ve DMSY' nin 24. maddesi uyarınca iki defa olumsuz sicil alan devlet memurları başka bir sicil amirinin emrine atanırlar. Yeni atandıkları yerdeki amirden de üçüncü defa olumsuz sicil almaları halinde devlet memuriyetiyle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığının emeklilikle ilgili hükümleri uygulanır¹¹⁵.

Türk Polis Teşkilatında her yıl amirler arasında kıdem sıralaması yapılmakta ve bu sıralama terfi kararlarında dikkate alınmaktadır. Sene sonunda düzenlenen sicil raporları neticesinde her yıl mart ayında amir sınıfı personelin kıdem sırası açıklanmaktadır. Kıdem sırasının belirlenmesinde öncelikle sicil notları dikkate alınmaktadır. Sicil notlarının eşitliği durumunda ise alınan ödüller belirleyici olmaktadır¹¹⁶. Sicil değerlendirmesi standart hale getirilip nesnellikten çıkarılmadığı takdirde personelin kıdem sırası da gerçek performansı ortaya koymayacaktır. Önümüzdeki dönemde Emniyet Teşkilatında kadrosuzluk sebebiyle bir üst rütbeye terfi edememe sürecine girileceği kaçınılmaz görülmektedir. Kıdem sırası iste bu geçiş sürecinde personelin karsısına çıkacak ve terfi konusunda dönüşü olmayan ciddi sıkıntılara sebep olacaktır. Bu anlamda çalışanların gerçek performansını ölçememe çalışanların örgüt politikalarına güvenini azaltacak, iş motivasyonunu ve tatminini düşürecek, öz güvenini kaybetmesine yol açacaktır¹¹⁷.

DMSY'ne göre değerlendirme, yükseltilecek devlet memurlarının ayırt edilmesinde, emekliye ayırmada, hizmetle ilişkisinin kesilmesinde ve görev değiştirmelerde

¹¹⁴ DMSY, Md. 23.

¹¹⁵ Pirlar, **age**, 31-32.

¹¹⁶ Alptekin Aslantaş, "Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme", http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/39/web/makale/Alptekin_Aslantas.htm [11.11.2006].

¹¹⁷ **age**,

başlıca dayanak olmaktadır¹¹⁸.

Diğer yandan DMK'nun 29/01/1984 tarih ve 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile değişik 64. maddesi altı yıl üst üste 90 ve üstü puanla olumlu sicil alan memurların bir kademe ilerleme alması hükmünü düzenlemektedir. Bu durum performans değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme kararlarına girdi olarak kullanıldığı ve devlet memurlarında olumlu izlenimler bıraktığı şeklinde yorumlanmaktadır¹¹⁹. Ayrıca Emniyet Teşkilatında bir üst rütbeye terfi etme, yurtdışı görevlerde veya bazı özel birimlerde görevlendirilme ve en önemlisi kıdem sıralamasının belirlenmesinde en öncelikli kriter sicil notlarıdır. Sene sonunda düzenlenen sicil raporları neticesinde her yıl mart ayında amir sınıfı personelin kıdem sırası açıklanmaktadır. Kıdem sırasının belirlenmesinde öncelikle sicil notları dikkate alınmaktadır¹²⁰. Bu nedenle performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı açısından Emniyet Teşkilatının diğer kamu kurum ve kuruluşlarına göre biraz daha ileri durumda olduğu görülmektedir.

3.2.2.8. Performans Değerlendirmenin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Her derecedeki sicil amirlerinin 657 sayılı DMK. ve DMSY. hükümlerine uygun olarak memurlar hakkında sicil raporlarında yaptıkları değerlendirmeler birbirinden bağımsızdır¹²¹ ve DMSY'nin 16. maddesi hükümlerine göre etkili ve geçerlidir. Polis memurların sicil notu en az iki sicil amirince birbirinden bağımsız olarak verilen notların aritmetik ortalamasına göre belirlenir. Ancak birinci ve ikinci sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin memurun sicilinin olumlu veya olumsuz olmasına tesir etmesi veya ortalama sicil notu aralarında 10 veya daha fazla fark olması halinde varsa üçüncü sicil amirinin kanaatine müracaat edilir ve üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır. Üçüncü sicil amiri yoksa ikinci sicil amiri ile yetinilir¹²².

Garez veya özel maksatla memur hakkında gerçeğe aykırı değerlendirme yaptığı anlaşılan sicil amirinin değerlendirmesi geçersiz sayılarak memur hakkında varsa diğer sicil amir veya amirlerinin değerlendirmesine göre, yoksa o sicil döneminde

¹¹⁸ Canman, **age**, 84.

¹¹⁹ Ayşe Yıldız, "Kamu Yönetiminde Gizlilik Yönüyle Başarım Değerlendirmesi", **Türk İdare Dergisi**, s. 418 (Mart, 1998): 191.

¹²⁰ Aslantaş, **age**

¹²¹ DMSY, Md. 20.

¹²² Tortop, **age**, 10.

son üç yılın aritmetik ortalaması esas alınarak buna göre işlem yapılır. Gerçeğe aykırı olarak memur lehine yapıldığı anlaşılan değerlendirmeler de geçersiz sayılır. Bu takdirde de diğer değerlendirmelere, başka değerlendirme yapılamamışsa memurun son 3 yıla ait sicil raporlarının ortalamasına göre işlem yapılır. Eğer memur hakkında üç yıldan az değerlendirme yapılmışsa sicil raporu doldurulmuş olanların ortalaması esas alınır. Garez veya özel amaçla sicil raporlarını gerçeğe aykırı doldurdukları anlaşılan sicil amirlerinin cezai sorumlulukları saklıdır.

Değerlendirme kurullarının uygulamadan kaldırılması da aynen sicil not defterlerinde olduğu gibi aşırı zaman alması ve pratikte işlememesi gerekçesine bağlanmıştır. Ancak şu durumda yapılan performans değerlendirmesinin gerçeğe uygunluğunu denetleyecek hiçbir birim, makam veya yapı bulunmamaktadır. Sicil sistemi gizli ve devlet memurlarının kendileri hakkında verilen sicil puanlarını öğrenme imkânı da olmadığına göre sicil amirlerine müthiş ve kontrolsüz bir güç verilmiştir. Kontrolsüz güç, güç değil, tehlike kaynağıdır. Kaldı ki personel sayısının fazla olması da değerlendirme kurullarının kaldırılmasına neden olamaz çünkü polis sayısı Türkiye’den çok fazla olan İngiltere’de bile değerlendirme kurulları uygulaması vardır¹²³.

3.2.2.9. Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sistemindeki Eksiklikler ve Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme işlemi personele hiyerarşik olarak uzakta olan amirler tarafından iş analizine dayanmayan ve tamamına yakını sübjektif olan kriterlerle yapılmakta ve sonuçlar personelden gizli tutulmaktadır. Ayrıca organizasyonel amaçlara ulaşma yolunda personelin performansını incelemek yerine cezalandırma ve ödüllendirme aracı kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme kriterlerine dikkat edildiğinde tamamına yakınının personelin işteki performansına değil de kişilik özelliklerine odaklanmış olduğu görülmektedir. Performans kriterlerinin ölçülmesinin somut verilere dayandırılması, amirlerin genel karakterleri doğrultusunda anlam kazanan kriterler olmaktan çıkarılarak her kriterin organizasyonun amacına yönelik olup olmadığının araştırılması ve bu amaç doğrultusunda standart ölçüler tespit edilerek bu teşkilatta

¹²³ Canman, *age*, 23-27.

görev alacakların standart niteliklerinin belirlenmesi gerekmektedir¹²⁴.

Performans değerlendirme sistemine bir başka açıdan bakıldığında yaptığı iş her ne olursa olsun personelin tamamının aynı kriterlerle değerlendirildiği görülmektedir. Büro hizmetlerini yürüten personel de operasyonel birimlerde çalışan personel de aynı kriterlerle değerlendirilmektedir. Hatta kriterler arasında bir kişilerin çalıştığı birime göre bir ağırlıklandırma bile yapılmamaktadır. Oysaki adli soruşturma yapan birimlerin personeline düşündüklerini yazılı veya sözlü olarak anlaşılır şekilde ifade edebilme becerisi önemli ve aranan bir özellikken bilgisayar başında veri girişi yapan personelde bu çok da önemli olmayabilir. Ya da üniformalı olarak çalışmayı gerektiren birimlerde kılık ve kıyafetin düzgün olması dikkat edilecek bir hususken, sivil kıyafetle çalışmayı gerektiren birimlerde önemsenmeyebilir. Bu da performans değerlendirme sürecini işlevsizliğe iten nedenlerden biri olarak göze çarpmaktadır.

Özellikle Emniyet Teşkilatı gibi görev çeşitliliğinin çok fazla kurumlarda her birimin personeline kendine has kriterlerle değerlendirmesi ya da Asayiş, Terörle Mücadele, Çocuk, Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Şube Müdürlükleri ve Polis Merkezleri gibi benzer işleri yapan birimlerin idari birimlerden farklı kriterlerle değerlendirilmesinin çok daha etkili olacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde Pasaport, Yabancılar, Ruhsat ve Tebligat İşleri, Personel, Bütçe, İnşaat Emlak, İkmal Şube Müdürlükleri gibi büro hizmetleri yürüten birimler de daha çok büro görevlerine yönelik olarak geliştirilecek kriterlerle, Bilgi İşlem, Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit ve Muhabere Elektronik Şube Müdürlükleri gibi teknik birimler de kendi görev yapılarına uygun teknik kriterlerle değerlendirilmelidir.

Kriterlerin kişilik özelliklerine değil, iş başarısına yönelik olması, iş analizinden kaynaklanması ve farklı türden işler yapan personelin ortak kriterlerle değil, yaptıkları işe uygun kriterlerle değerlendirilmesi performans değerlendirmede kriterlerden kaynaklanan problemlerin çözüm yolu olarak görülmektedir¹²⁵.

Emniyet Teşkilatı Mensuplarının Sicil Raporlarını Düzenlemeye Yetkili Amirleri Belirleyen Yönetmelik performans değerlendirme yetkisini mümkün olduğunca üst düzey yöneticilere vermiştir. Şube Müdürünün emrinde çalışan 300–500 personeli birden takip etmesi ve performansları hakkında fikir sahibi olması mümkün

¹²⁴ Ahmet Kenan Öncü, “Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Yönetimi” (Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, 1987), 143

¹²⁵ Akdeniz, **age**, 136.

olmamaktadır. Diğer yandan Şube Müdürünün performans anlamında tam olarak takip edemediği personeli Emniyet Müdürünün takip etmesi tamamen imkânsızdır.

Bilimsel araştırmalara göre, bir yöneticinin birlikte çalışacağı ve kendisine doğrudan bağlı olan personel sayısının maksimum 20 olması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu, bir yöneticinin aynı anda en fazla yirmi personelini etkin olarak denetleyebileceği ve izleyebileceği anlamına gelmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi kaynaklarında, performans değerlendirme kaynağının yöneticiler olması gerektiğini savunan görüşler bile değerlendirme işleminin kesinlikle ilk amir tarafından yapılması gerektiğini belirtmektedirler.

Emniyet Teşkilatı Mensuplarının Sicil Raporlarını Düzenlemeye Yetkili Amirleri Belirleyen Yönetmeliğin tamamı incelendiğinde yukarıdaki örnekle paralel şekilde performans değerlendirmesi yapma yetkisinin genellikle personelle doğrudan çalışmayan amirlere ve genellikle üst düzey yöneticilere verildiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak, performans değerlendirme işleminin yöneticiye bir güç aracı olarak sunulmuş olma ihtimali düşünülebilir. Oysa performans değerlendirmenin bir cezalandırma veya ödüllendirme aracı olarak kullanılması onu amacından saptıracak gibi organizasyon içerisinde yersiz spekülasyonlara neden olmakta ve genel motivasyonu düşürmektedir.

Yukarıda bahsedilen sorunun çözümü adına performans değerlendirme yetkisinin ilk amirlere devredilmesi en acil önlem olarak göze çarpmaktadır¹²⁶. Ancak vatandaş memnuniyeti anketleri mutlaka yapılarak, kurumsal değerlendirme sonuçları ile birlikte en azından her kademedeki yöneticinin bireysel performans değerlendirme puanına etki etmelidir.

Sicil raporlarının gizlilik kuralının tek istisnası devlet memurlarının yetersiz olarak değerlendirilmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. DMSY’ nin 21. maddesi gereği amirleri tarafından doldurulan sicil raporunda yetersiz olduğu belirtilen devlet memurları atamaya yetkili amir tarafından gizli bir yazı ile uyarılmaktadırlar.

Sicil raporlarının gizli olarak doldurulmasının çok sakıncalı yanları bulunmaktadır. Amirler sicil raporlarını bir cezalandırma ve ödüllendirme aracı olarak kullanmaktadırlar.

¹²⁶ Kadir Bozlu, “Personelin Değerlendirilmesi ve Türk Kamu Yönetimindeki Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, 1987), 67.

Performans değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmesi açısından ümit verici bir takım mevzuat değişiklikleri de yok değildir. 2004 yılında çıkarılarak yürürlüğe giren 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanununun 25. maddesinde “Kurum ve kuruluşların kamuoyunu ilgilendirmeyen ve sadece kendi personeli ile kurum içi uygulamalarına ilişkin düzenlemeler hakkındaki bilgi veya belgeler bilgi edinme hakkının kapsamı dışındadır. Ancak söz konusu düzenlemeden etkilenen kurum çalışanlarının bilgi edinme hakları saklıdır” şeklinde ifade edilen hükümlere dayanarak İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğünün 10/06/2004 tarihli başvurusu sonucu Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulunun 05/07/2004 tarih ve 2004/18 sayılı kararları ile sicil sonuçlarının talep edilmesi halinde personele bildirilmesi hükme bağlanmıştır¹²⁷.

Geleneksel yönetim anlayışının bir yansıması olarak, Türk Kamu Yönetiminde kişiye bağlılık esastır. Bu da, hiyerarşik yapı içerisinde astı örgütten çok üstüne bağlı duruma getirmektedir. Ast, üst ile arası iyi olduğu sürece herhangi bir zarar görmeyeceğini bildiğinden, değerlendirme ortaya konulan performanstan çok kişisel ilişkilere göre şekillenmektedir. Kazancı, kamu yönetiminin görevliden örgütün amaçlarından çok üstün emirlerine göre hareket etmesini beklediğini ifade ederek, disiplin önlemlerinin yanında değerlendirme işleminin de üstün elinde asta karşı kullanabileceği bir silaha dönüşebileceğine vurgu yapmaktadır¹²⁸.

Mesela, bir İl Emniyet Müdürlüğünü göz önüne aldığımızda, il merkezinde çalışan tüm personelin birinci sicil amiri, kendisine en yakın birim amiri, ikinci sicil amiri ise İl Emniyet Müdürüdür. Personelin sicil notu hesaplanırken her iki sicil amirinin vermiş olduğu sicil notunun ortalaması alınmaktadır. Ancak özellikle büyük şehirlerde, İl Emniyet Müdürlerinin, performansını değerlendirmek amacıyla sicil raporunu doldurduğu personelin çoğunu bizzat tanıyamadıkları gibi, sergilemiş oldukları performans düzeyini de bilmeleri imkânsızdır. Hal böyle olunca, birinci sicil amirinin değerlendirmesi önem kazanmaktadır. Tek kişinin inisiyatifine kalmış ve hangi kriterlere göre değerlendirildiği belli olmayan bir sistemde performans değerlendirmesi, yöneticinin personel üzerinde egemenlik kurmasına yol açabilecek bir silaha dönüşebilmekte ya da değerlendirmede kişisel ilişkilerin ön plana çıkmasına neden olabilmektedir.

¹²⁷ Akdeniz, *age*, 144.

¹²⁸ Metin Kazancı, “Personel Değerlendirmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, c. 7, s. 1 (1974), 17.

Üstlerden iyi sicil almış ve kötü sicil almış astlar arasındaki farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan bir araştırmada üstlerin astlarını, eğer astlar işlerini üstlerin istedikleri biçimde yapıyorlarsa iyi olarak değerledikleri hipotezi ileri sürülmüştür. Diğer hipotezler doğrulanmamış olmakla beraber, amire ve kuruma karşı takınılan tutumun ve işe alışabilme durumunun kişinin iyi veya kötü olarak değerlendirilmiş olmasına değil, bizzat amire bağlı bir fonksiyon olduğu tespit edilmiştir. Yani, yapılan iş ne derece iyi vasıflara sahip olursa olsun performansı, amirinin değerlendirme konusundaki tutumuna bağlı olarak değişmektedir.

Emniyet Genel Müdürlüğünce 1996 yılında yapılan bir çalışmada polise görev veren 318 kanun, 77 tüzük, 299 yönetmelik ve 42 yönergenin olduğu tespit edilmiştir. Polis, kanunen kendisine verilen bu görevleri yapmak zorundadır. Emniyet Teşkilatı içerisinde herhangi bir birimde çalışan personelin, yapması gereken tüm görevler konusunda genel olarak net bir bilgisi olmamasının yanında, sağlıklı bir iş analizinin de yapılmamış olması, çalışanların performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirileceği sorununu ortaya çıkarmaktadır. Mevcut sicil raporundaki kriterler genel olup bunların çoğu personelin bizzat yaptığı işle doğrudan ilgili değildir.

Emniyet Teşkilatında çalışan personelin gizlilik ve teknik bilgi gerektiren bazı birimlerde çalışanlar hariç, hizmet gereği olarak görev yerleri sıkça değiştirilmektedir. Bu da özellikle, üst ve amirlerin personeli yakından tanımaya fırsat bulamadan onların ilgileri, ihtiyaçları, eksiklikleri vb. gibi konularda sağlıklı bir bilgiye sahip olmalarını engellemektedir. Dolayısıyla, çalışanın ortaya koyduğu ya da çeşitli nedenlerle sergileyemediği yeterli performans konusunda, üstün doğru karar vermesini zorlaştırmaktadır. Çünkü bireyin başarısını kişisel etmenler olduğu kadar çevresel ve örgütsel etmenler de etkilemektedir. Dolayısıyla, performans değerlendirilirken kişinin doğrudan kendisinden kaynaklanmayan diğer faktörlerin de bilinmesi ve göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Yapılan hizmetlerin kamusal nitelikli olması ve yasal nedenlerle performans-ücret ilişkisi oluşturulamaması, çok çalışanla az çalışanın aynı ücreti alması, bunun da ötesinde yüksek performans gösteren çalışanların daha çok işle ödüllendirilmesi, buna karşılık verimsiz personelin pasif bir birimde istirahata ayrılması, çalışanların motivasyonunun sağlanması ve yüksek performansın önünde en büyük engel olarak göze çarpmaktadır.

Diğer yandan, ödüllendirme sisteminin teşkilattaki her birim ya da pozisyon için ayrı

ayrı belirlenecek başarı kriterleri doğrultusunda, ortaya konacak yüksek performans ile ilişkilendirilmemiş olması ve genel olarak uygulanması, icraatçı olarak nitelendirilebilecek birimlerde çalışan personel için özendirici olmakla birlikte, Emniyet Teşkilatının geneli için değerlendirildiğinde huzursuzluğa ve motivasyon eksikliğine sebebiyet verdiği söylenebilir. Örneğin, Emniyet Teşkilatında Asayiş, Kaçakçılık, Olay Yeri İnceleme gibi birimlerde çalışanlar, normal görevlerini yaptıkları halde para ödülü veya takdirname ile ödüllendirilirken, Polis Merkezlerinde çalışan ya da büro hizmetleri ifa edenler ise normalden daha fazla gayret ve performans sergileseler bile para ödülü ile ödüllendirilmemektedir. Aslında bu, performansın her birim için ayrı kriterlere göre değerlendirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Performans-ödüllendirme ilişkisini düzenleyen bir sistemle bu sorun çözülebilir.

Yapılan işin kamusal nitelikli olması ve nicelik olarak ölçümlenememesi gibi nedenlerden dolayı performans değerlendirmesinin sübjektiflikten kurtarılması tam olarak mümkün olamamaktadır. Örneğin, bir Polis Merkezinde çalışan personelin başarısının, sadece o polis merkezinin sorumluluk bölgesinde meydana gelen suç sayısının ortaya konulmasıyla ölçülmesi mümkün değildir. Suç sayısı diğer karakollara göre daha fazla olan bir polis merkezindeki personelin sergilediği performans, sorumluluk bölgesinde daha az suç işlenen başka bir karakolda çalışan personelden daha fazla olabilir. Dolayısıyla, personelin performansını gerçeğe en yakın olarak yansıtabilecek standartların saptanması önem arz etmektedir.

Emniyet Teşkilatında rütbe terfilerinin kıdem ve liyakat esaslarına göre yapılması benimsenmiştir. Kıdem, bir rütbede geçen fiili çalışma süresini, liyakat ise personelin aldığı sicil, ödül ve takdirmesi, eğitim ve öğretimle kazanılan bilgi, beceri ve davranışlar ile geçmiş hizmetlerinde almış olduğu cezalar, geçirdiği ve halen devam eden soruşturmalarının niteliğine göre belirlenecek terfi yeterliliğini ifade etmektedir. Kıdem sırasının tespitinde, bulunulan rütbeye atanma tarihi önce olan, aynı tarihte terfi edenlerden, bulundukları rütbedeki zorunlu en az bekleme sürelerinde almış oldukları son üç yıl sicil ortalaması yüksek olan, sicil notlarının eşitliği halinde bulunduğu rütbede ödül ve takdirmesi yüksek fazla olan, bunların eşitliği halinde ise sicil numarası daha küçük olan diğerine göre daha kıdemli sayılmaktadır.

Görüldüğü gibi, rütbe terfiinde esas olan kıdem ve liyakatin belirlenmesinde sicil notları önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, objektif ve adil bir değerlendirme sistemi

oluşturulmadığından ve terfi edecek personelin üst rütbelerdeki başarı potansiyeli değerlendirilmediğinden terfi sisteminin sağlıklı işlediğini söylemek zordur. Polis memuru rütbesinde başarılı olan birisi, Komiser Yardımcısı rütbesinde aynı başarıyı gösteremeyebilir¹²⁹. Çünkü değişik rütbe ve yönetim kademeleri değişik yetenek ve kabiliyet gerektirmektedir. Fındıklı'nın da ifade ettiği gibi, Emniyet Teşkilatının henüz hak edenin yükselebildiği, sistemli bir terfi politikasına sahip olduğu söylenemez. Türkiye'de polis terfileri, personelin gıyabında ve ondan habersiz yapılmakta, ilgililer terfi edip etmediklerini ancak sonuçlar açıklandıktan sonra öğrenebilmektedirler. Bir bakıma, kişisel olarak terfi etmemekte, ama yönetim tarafından terfi ettirilmektedirler. Terfiler, kişilerin bireysel başarı durumuna göre değil, toptan veya grup halinde yapılmakta, aynı devreler aynı anda toptan terfi ettirilmektedir¹³⁰.

3.3. Kamu Personeli Rejimi Yasa Tasarısı ve Performans Yönetimi

Türkiye'de özellikle 1990'lı yıllardan sonra kamu yönetiminde reform çabaları daha da hızlanmış durumdadır. Bu reformlar 1980'li yıllarda başlatılan ekonomik reformların devamı niteliğindedir. Yerel yönetimlere ilişkin yeni kanunlar yürürlüğe girmiştir. Ancak kamu personel kanunu tasarısı taslağı uzun süredir gündemde olmakla birlikte henüz uygulamaya geçirilememiştir.

Türk Kamu Personel Sisteminin bir reform ihtiyacı içinde olduğu akademik, siyasi ve yönetsel kesimlerce kabul edilmektedir. Ancak reformun niteliği tartışmalıdır. Sistemin, liyakate dayalı olmayan işe alma ve yükseltmeler, partizanlık, yolsuzluk, niteliksizlik, verimsizlik, düşük maaş, ücret sistemindeki karmaşıklık, sicil (başarı değerlendirmesi) vb. sorunları bulunmaktadır.

657 sayılı DMK' da "Siciller" adlı bölüm, taslakta "personel ve başarı değerlendirmesi" olarak değiştirilmiştir. Taslak metnin bütününde "sicil" sözcüğü yerine "personel ve başarı değerlendirmesi" ifadesi kullanılmaktadır. Personel ve başarı değerlendirmesi konusu genişçe ve yeni bir bölüm olarak mevzuata girmektedir.

¹²⁹ Charles R. Swanson, Leonard Territo, Robert W. Taylor, **Police Administration: Structures, Proses and Behavior**, 2. ed. (USA: Macmillan Publishing Company), 229.

¹³⁰ Remzi Fındıklı, " Türk Polisinde Terfi Sistemi ve Dış Ülkelerle Karşılaştırılması", **Polis Dergisi**, s. 25 (2000), 191-192.

• **Performans değerlendirme ve performans ödemesine ilişkin hükümler (md.70-76, 111)**

Eşit işe eşit ücret yerine performans ücret sistemi getirilmektedir. Burada hemen “performans sisteminin adilliği nasıl sağlanacak?” sorusu akla gelmektedir. Bu bağlamda performans ödemesi hükmünde (**md.111/4**) komisyonda en çok üyeye sahip sendika temsilcisine yer verilmesi olumludur ancak diğer sendikalara da söz hakkı verilmesi düşünülmelidir.

Kamu hizmetlerinin görülmesi, niteliği itibarıyla özel sektör mal ve hizmet üretiminden farklı olduğundan bu hizmetleri yürütecek personelin de kendine özgü bir rejim içerisinde çalışmaları esastır. Dolayısıyla kamu personelinin en dikkat çekici özelliği “görevde devamlılık”, bir diğer ifadeyle “hizmet güvencesi” dir. Bu da ancak memuriyet statüsü ile mümkündür. Hizmet güvencesini, sadece memuru “çelik bir zırh” içine koyan ve ona alabildiğince keyfilik kazandıran bir unsur olarak görmek eksik bir yaklaşım olacaktır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi asıl sorun “liyakat” ilkesinin yeterince hayata geçirilememesidir. Hizmet güvencesi, liyakatli kamu görevlisinin görevini tarafsızlıkla yapabilmesinin vazgeçilmez koşuludur. Sözleşmeliliğin kamu görevliliğinde yaygınlaşması, bu sürecin siyasi etkilere olabildiğince açılması ve dejenere olma ihtimalinin artması anlamına gelecektir. “Politizasyon” gibi bir çözülmeden daha da önemli bir diğer çözüme “liyakat” ilkesinin ihmal edilmesidir. Böylelikle Anayasa’nın, her Türk’ün kamu hizmetlerine girme hakkına sahip olduğu ve bununla ilgili tek ölçütün liyakat olduğuna ilişkin hükmü (**T.C. 1982 Anayasası, md.70**) ile ilgili sıkıntı doğabilir. Buna dikkat edilmelidir. Bu noktada memurların ve özellikle de iş devamlılığı güvencesinden yoksun bulunan sözleşmeli personelin değerlendirilmelerinin, hangi objektif ölçütlere göre yapılacağı ve uygulanacağı, konusunda ciddi sıkıntılar ortaya çıkabilir. Bunun yanı sıra, “performans ödemesi” uygulamaları da (**md.111**) çalışanlar arasında rekabet, huzursuzluk ve bazı istenmeyen gayri ahlâki davranışları doğurabilir ki böyle bir durumda, taslakta yer alan “işbirliği” kuralı ile çelişilmiş olunur, personel dayanışması ve işbirliği bundan zarar görebilir. Kamuoyunda da yoğun tereddütlerin var olduğu bu hassas konuya çok dikkat edilmesi gerekmektedir.

• **Personel ve başarı değerlendirme amirleri (md. 72)**

Taslakta personel ve başarı değerlendirme amirlerinin yönetmelikle belirleneceği belirtilmektedir. İlgili yönetmelikte değerlendirme amirinin birden fazla olması gereğine yer verilmesi yararlı olacaktır. Ayrıca, belirlenen amirlere bu konuya ilişkin eğitim verilmelidir.

• **Personel ve başarı değerlendirme formlarının düzenlenmesi (md.73)**

Söz konusu formların düzenlenmesinde amirlerin adil ve tarafsız davranmaları zorunluluğu getirilmesi yerinde olmakla birlikte bunun herhangi bir yaptırıma bağlanmamış olması ve değerlendirme ölçütlerinin madde metninde açık bir biçimde yer almaması önemli bir eksikliktir. Ayrıca, personel ve başarı değerlendirme formlarının gizliliğine ilişkin belirgin bir ifadeye yer verilmesi gereklidir.

• **Başarının geliştirilmesi (md.74)**

Bugüne kadar Türk kamu bürokrasisine getirilen önemli bir eleştiri hatalara odaklı olması, hataların düzeltilmesinde cezalandırma yolunun kullanılmasıdır. Bu hüküm, hataların düzeltilmesinde eğitim unsuruna yer vermesi, çalışanların geliştirilmesi, onların görüş ve önerilerine yer verilmesi doğrultusunda olumlu bir düzenlemedir.

• **Personel ve başarı değerlendirmeleri ve bildirilmesi (md. 75)**

Rakamlarla değerlendirme esası tasarı taslağında yer almıştır. “Personel ve başarı değerlendirme dosyaları gizlidir” ifadesi bu taslakta yoktur. Performans değerlendirmede notları 60-69 olanlar ‘geliştirilmesi gerekli’, 70-79 olanlar ‘yeterli’, 80-89 olanlar ‘iyi’, 90-100 olanlar ise ‘çok iyi’ olarak görünmektedir. Bu tip derecelendirmelerde yöneticilerin personel arasında ayırım yapmadan büyük ölçüde aynı puanı verdiği ya da personel arasında haksız bir ayrımcılık yapıldığı görülmektedir. Özellikle performans sisteminin maaş/ücreti etkilediği durumlarda bu söz konusu olmaktadır. Performans sisteminin bu açmazına karşı taslakta nasıl bir önlem mekanizması getirildiği belli değildir. Kişiye bildirimin “özel bir yazıyla” yapılacağı ifade edilmekle birlikte, bunun “gizli” yapılacağı da belirtilmelidir. Notlamayı yapacak amirlere konuya ilişkin eğitim verilmelidir. Personel ve başarı değerlendirmesi 2 defa üst üste “olumsuz” olan memur başka bir personel ve başarı değerlendirmesi amirinin emrine verilmekte iken, sözleşmeliler için bu söz konusu değildir. Dolayısıyla; bir çalışma biçimi olarak sözleşmeliliğe bu olanağın sağlanmamış olması, kamu hizmetlerinin devamlılığı ve liyakat ilkelerine büyük

ölçüde zarar verebilecektir. Üstelik sözleşmeliliğin asli ve sürekli görevleri yürütecek personel bakımından da yaygınlaşabileceği olasılığı dikkate alındığında bu zarar daha da artabilecektir.

• **Takdirname (md. 77)**

Kamu görevlilerine, uygulamada sık rastlanmamakla birlikte, başarıları karşılığında takdirname verilmektedir. Takdirnamelerin törenle verilmesi düşünülebilir.

• **Performans ödemesi (md.111)**

DMK’ da öngörülme-yen yeni bir ödeme biçimidir. Performans ödeneğinin toplam personel giderleri ödeneğinin yüzde birini geçmemek üzere oluşturulmasıyla ortaya çıkacak performans ödemesi, o kurumda çok sayıda çalışanın yüksek performans göstermesi durumunda yetersiz kalacaktır. Performans ödeneğinin “...değerlendirmeyi takip eden yılda, aylık olarak” yapılması öngörülmüştür. Performans ödemesine ilişkin olarak sendikalara da söz hakkı tanınmaktadır; “Kurumlarda, varsa en çok üyeye sahip kamu görevlileri sendikası temsilcisinin katılımıyla ilgili kurumun üst yöneticisinin belirleyeceği 5 kişilik performans değerlendirme komisyonu veya komisyonlarınca, Haziran ve Aralık aylarında yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personelin yıllık performans değerlendirme sonuçları, uygun araçlarla ilan edilir.” Performans değerlendirmede kurul yolunu açan, performans sonuçlarında açıklık-saydamlık ilkesini getiren önemli ve yeni bir hükümdür. Bu bağlamda komisyonda en çok üyeye sahip sendika temsilcisine yer verilmesi olumludur ancak diğer sendikalara da söz hakkı verilmesi düşünülmelidir¹³¹.

Yasa taslağı ile performans denetimi ile iş yükü artırılabilecektir. Taslakta, her kamu personeli için personel ve başarı değerlendirme dosyası tutulması planlanmaktadır. Bu dosyanın tutulmasının iki temel amacı vardır. Birinci amaç, tüm çalışanların yönetici ya da amirler tarafından personel ve başarı değerlendirme formları ile sıkı bir denetime tabi tutulmasıdır. İkinci amaç ise, çalışanların personel ve başarı değerlendirmesinde başarılı gözükmesi için daha fazla ve daha yoğun çalışmak zorunda kalacak olmalarıdır. Ayrıca, başarı formlarının düzenlenmesi tamamen yönetici ya da amirin inisiyatifine bırakılmakta ve değerlendirmede tamamen

¹³¹ Ayşe Yıldız Özsalmanlı, İbrahim Arap, Aykut Acar, “14.10.2005 Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı Üzerine İnceleme Ve Değerlendirmeler”, (2005), 12-14.

sübjektif kriterler getirilerek, çalışanların iradesi ve kişiliği resmen yok sayılmaktadır¹³².

¹³² Öztürk Türkoğan , “Devlet Memurları Kanunu Yasa Tasarısı Taslağına İlişkin Bilgi Notu” <http://www.memurlar.net/haber/56666/>, [28.06.2007].

4. AVRUPA BİRLİĞİ ÜYE ÜLKELERİ POLİS TEŞKİLATLARI PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMLERİ

Ülkemizin Avrupa Birliği'ne (AB) uyumu sürecinde, polis yönetimine de AB'ndeki uygulamaları kazandırmak gerekmektedir. Bu bakımdan AB üye ülkelerinin polis teşkilatları performans yönetimi ile ilgili bir çalışma eksikliği olduğunun farkına varılmıştır. Bu eksikliğin giderilerek Emniyet Teşkilatına faydalı olabilmesi için bu bölümde bazı AB üye ülkelerinin* polis teşkilatları performans yönetim sistemleri incelenmiştir.

4.1. İspanya Ulusal Polisi Ve Performans Değerlendirme Sistemi

4.1.1. İspanya'da Genel Güvenlik Yapılanması

İspanya, Ulusal Polis (Cuerpo de Nacional de Policia), Guardia Civil, Özerk Bölge Polisi, Yerel Polis (Municipal / Belediye Polisi) şeklinde dört parçalı bir güvenlik yapılanmasına sahiptir. Güvenlik birimlerinin üstlendikleri görevler ve fonksiyonları ise şu şekildedir:

4.1.1.1. Ulusal Polis (CNP)

İspanya'da, 1986 yılına kadar “ İstihbarat-Soruşturma Polisi ” ve “ Ulusal Polis ” şeklinde iki farklı polis teşkilatı görev yaparken, daha çok askeri nitelikte olan ve 30 bin personele sahip CNP 1986 yılında kapatılarak sivil nitelikli İspanyol Ulusal Polisi kurulmuş ve aynı yıl içinde, güvenlik mevzuatı da yenilenerek “Ley Organica” adıyla kolluk kuvvetlerini kapsayıcı biçimde birleştirilmiştir.

* Bu ülkelerden İngiltere Polis Teşkilatı ve İspanya Polis Teşkilatı ile ilgili bilgiler Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığı tarafından hazırlanan yayınlardan, Belçika, Portekiz, İskoçya ve Danimarka Polis Teşkilatları ile ilgili bilgiler ise söz konusu ülke polis teşkilatlarından mail aracılığı ile istenilmiş ve cevap olarak gelen maillerden alınan bilgiler kullanılarak hazırlanmıştır. Bu ülkelerden alınan bilgiler, her bir ülkenin kendi kanun ve yönetmeliklerine göre hazırlanmış olduğundan, polis teşkilatları ile ilgili diğer kaynaklardan alınacak bilgiler farklılık ortaya koymayacaktır. Bunun yanında ilgili ülkelere gidilip sistemlerinin yakından incelenme durumu zaman ve maddi gerekçelere mümkün olmamıştır. Bu sebeple ilgili ülkelerden gelen mailler çerçevesinde bu bölüm hazırlanmıştır. Ayrıca Fransa Güvenlik Teşkilatı bilgilerinin gizli olduğunu belirterek konu ile ilgili bilgi vermekten kaçınmıştır. Almanya Polis Teşkilatı ise ilgili bilgileri uygun bir zaman içerisinde göndermemiştir. Dolayısıyla Almanca olarak gelen bilgiler, Türkçeye zamanında çevrilememiş ve çalışmamızda yer alamamıştır.

Ulusal polisin görev sahasına; uluslararası işbirliği ve koordinasyon, adli polis görevleri, pasaport, yabancılar ve mülteci işlemleri, kaçakçılık ve uyuşturucu ile mücadele, kumarla mücadele, istihbarat ve terör girmektedir.

4.1.1.2. Guardia Civil

Guardia Civil (GC), 1844'te kurulmuş bir teşkilattır. GC' in askeri niteliğinden ötürü, sadece olağanüstü hallerde ve savaş durumunda Milli Savunma Bakanlığı emrine girebilmektedir. Ülke çapında iki bin (2000) karakolda görev yapmaktadır.

İç Güvenlik yönünden İçişleri Bakanlığına; askeri görevleri yönüyle Milli Savunma Bakanlığına bağlı, askeri nitelikli bir kuruluştur. Bizim ülkemizdeki Jandarma teşkilatlanmasına benzemektedir. Nüfusu elli binden (50.000) küçük yerlerde görev yapmaktadır. Görev sahasına; adli polis görevleri, önemli binaların korunması (müze, saray vb.), cezaevlerinin dış koruması, patlayıcı maddeler ve silahların kontrolü, naklinde koruma görevi ve denetim, şehirlerarası yollarda tutuklu nakillerini gerçekleştirmek, şehirlerarası yolların trafik denetimi, deniz ve kara sınırlarının kontrolü ve güvenliği, gümrük ve kaçakçılıkla mücadele, su kaynakları, çevre ve doğanın korunması, avcılığa ilişkin izinler gibi konular girmektedir.

4.1.1.3. Özerk Bölge Polisleri

İspanya 17 özerk bölgeye sahiptir. Bu bölgelerden sadece, Bask 7.500, Katalunya 12.000 ve Navarra 700, özerk bölgelerinde bölge polisi bulunmaktadır. Bu bölgelerde görev yapan özerk bölge polis teşkilatlarının görev alanları her geçen gün artmaktadır.

4.1.1.4. Yerel Polisler

İspanya'daki en eski polis yapılanması olan yerel polisler, belediye başkanına bağlı olup, yerel güvenlik konseyi tarafından yönetilirler. Nüfusu 5.000 büyük belediyeler yerel polis yapılanmasına sahip olabilirler ve yerel polisler de silahlı görev yaparlar. Görev sahasına; şehir içi trafiği düzenlenmesi ve yönetimi, belediye sınırlarındaki binaların korunması, belediye ile ilgili kuralların icrasının takibi konuları girmektedir. Yerel polislerin adli görevi yoktur ve idari polislik görevlerini icra ederler. Görev konularını diğer güvenlik güçleri ile koordineli olarak yürütürler.

İspanya'daki güvenlik güçleri arasındaki görev paylaşımı ve işbirliğini daha iyi

anlayabilmek amacıyla şöyle bir örnek verebiliriz: Barselona’ ya giden bir kişinin havalimanında pasaport kontrolünü Ulusal Polis (CNP) gerçekleştirmekte, gümrük kontrolünü GC bünyesinde çalışan maliye memuru gerçekleştirmekte ve şehir içi trafikte bir sorun olduğunda veya bir olaya karışırsa, oranın özerk polisi müdahale etmektedir. Ancak, o bölgede CNP ve GC’ in birimleri de bulunmaktadır. Genel kamu ve vatandaş güvenliğinden oranın özerk polisi sorumludur. Bütün bu koordinasyonun sağlıklı işlemesi için, güvenlik güçlerinde koordinasyonu sağlayıcı birimler olduğu ifade edilmektedir. Ancak, teşkilatlar arasındaki görev paylaşımının belirgin olarak yapılmış olmasının en önemli çözüm olduğu belirtilmektedir. İspanya’da 1986 yılında yürürlüğe giren “Ley Organica” adlı “Güvenlik Güçlerinin Kuruluş ve Görev Kanunu” şeklinde ifade edebileceğimiz bir kanunla görev paylaşımına ilişkin sorunlar en temel seviyede çözülmüş, bu temel kanun ile kamu güvenliğine ilişkin genel prensipler, etik değerler, güvenlik güçleri arasındaki koordinasyon ve görevler detaylı biçimde tanımlanmıştır.

İspanya’nın toplam nüfusu bugün itibariyle yaklaşık 45 milyondur. İspanya’daki kolluk kuvvetlerinin toplam personel sayısı 204 bin civarındadır. Bu sayıya ülkedeki 100 bin civarındaki özel güvenlik personelini de eklediğimizde, güvenlik personeli sayısı 304.000’i bulmaktadır. Buna göre, bir güvenlik personeline düşen vatandaş sayısı 145’dir.

Tablo 11: İspanya Kolluk Güçlerinin Nüfus ve Yüz Ölçümü Oranları

<i>KOLLUK GÜCÜ</i>	<i>NÜFUS</i>	<i>YÜZ ÖLÇÜMÜ (Km2)</i>
ULUSAL POLİS	% 44	% 7,9
GUARDIA CIVIL	% 35	% 84,4
KATALUNYA	% 16	% 6,3
BASK	% 5	% 1,4

İnsan Kaynakları Alanında İspanya Ulusal Polis Mevzuatı ve Türk Polis Teşkilatı İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesine İlişkin Eylem Planı, (Ankara, EGM Personel Daire Başkanlığı, 2007), 37.

Güvenlik birimlerinin bağlı olduğu tepe yöneticileri sırasıyla; İçişleri Bakanı, Devlet Güvenliği Müsteşarı, CNP ve GC Direktörü’dür.

4.1.2. İspanya Ulusal Polisi Performans Değerlendirme Sistemi

4.1.2.1. Genel Bilgiler

İspanya Ulusal Polisi'nin kullandığı “Performans Değerlendirme Sistemi”, personelin çalışma/iş verimliliğinin amiri tarafından belirli kriterler çerçevesinde değerlendirilmesi ve karşılığında personelin aylık maaşına % 8-10 arasında ilave bir ücretin yansması olarak özetlenebilir.

İspanya Ulusal Polisi'nde, operasyonel birimlerden sorumlu direktör'e bağlı olarak, Takip ve Kontrol Birimi kurulmuştur. Bu birim tüm teşkilat birimleri için hedefler koymaktadır. Örneğin, bir bölgedeki suç sayısı 50 ise, bu birim bu sayının 40'a düşürülmesini hedef olarak koymaktadır. Bunu belirlerken, ülkedeki genel kişi başına düşen suç sayısına bakarak, her il için olması gereken bir hedef belirlenmektedir. İdari birimler için de, hedefler koyulmaktadır. Örneğin, personel birimi için yapılan işin süresini kısaltmak, personele daha fazla kariyer veya yükselme imkânı tanımak belirlenen hedefler arasındadır.

Personelin verimliliğinin değerlendirilme biçimleri de, birimlere göre farklılık arz etmektedir. Örneğin, Emniyet Müdürlüğünde haftalık olarak tüm çalışanlar toplanarak geçen haftanın çalışmalarını ve gelecek haftanın değerlendirilmesini yaparlar. Suç soruşturması yapan Asayiş Araştırma Ekipleri (PIP) için ise, ay boyunca gerçekleşen olay sayısı, ekiplerin müdahale ettiği, araştırma yaptığı olay sayısı karşılaştırılmaktadır. Amir, değerlendirmeyi yaparken, grupların çalışma motivasyonlarına bakmaktadır.

Performans değerlendirmeleri genel olarak 3 ayda bir yapılmakta ve yaklaşık 5 gün sürmektedir. Performans değerlendirme sistemi için yıllık olarak yaklaşık 2 milyon avro bütçe ayrılmaktadır. Hedefler yıllık olarak konulmakta ancak 3 aylık dilimlere bölünüp takip edilmektedir. Ayrıca, hedefler esnek olup suç başka bir bölgeye kaydıysa yıl içinde de değiştirilebilmektedir. İspanya'da sendikalar, bu hedefleri ve tespit edilmiş hedeflere göre birimlerin personeli nasıl değerlendirdiğini kontrol edebilmektedir.

Personelin değerlendirilmesinde genellikle, kişinin yaptığı ilk hatada hemen düşük not verilmemekte, hata tekrar ederse değerlendirilmektedir. Örneğin, bir personel resmi bir yazıdaki teknik bir ibareyi yanlış yazdığında, amir, ertesi gün, duyuru panosuna, şu ibarenin doğrusu budur şeklinde bir yazı asmakta ve bu şekilde, hem

kişi rencide edilmemiş, hem de diğer personeller uyarılmış olmaktadır. Bundan sonra aynı hata devam ederse o zaman o kişi düşük notla değerlendirmektedir.

Her amir, emrindeki personeli 3 aylık dönemler halinde objektif olarak değerlendirebilmek için bir günlük tutmak durumundadır. Personelle ilgili, günlük değerlendirmelerin Tablo 12’de örnek olarak gösterilen bir çizelgeye kaydedilmesi, 3 ayın sonunda amire kolaylık ve objektiflik sağlamaktadır. Bu sistem, belirli bir mevzuat çerçevesinde ve bu iş için tasarlanmış bir bilgisayar yazılımıyla yürütülmektedir.

Tablo 12: Günlük Değerlendirme Çizelgesi

	OCAK AYI							
	1	2	3	4	5	6	...	Ay Sonu Ortalaması
Ali	7	5	4	4	5	3		5
Veli	5	5	4	4	7	7		5
Oya	6	5	6	6	5	5		6
Kaya	1	2	2	5	6	6		4

age, 59.

4.1.2.2. Çalışma Performansının Değerlendirilmesi

Çalışma etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kategori ve dereceleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 13:Değerlendirme Kategori ve Dereceleri

<u>7</u>	<u>6 - 5</u>	<u>4 - 3</u>	<u>2 - 1</u>	<u>0</u>
Ortalamanın çok üstünde	Ortalamanın üstünde	Ortalama	Ortalamanın altında	Ortalamanın çok altında

age, 146.

Bu değerlendirme aracı, aktivitelerin sistematik hesaplamalarını tamamıyla saf dışı bırakan bir işlemle, mümkün olmayan bir kesinlik elde etme çabası içinde değildir, fakat her sınıftan bir kaç önemli göstergelyi temel alarak bazı görevlileri diğerlerinden ayırmaya çalışmaktadır.

Bazı durumlarda göstergeler, çalışma etkinliğini değerlendirmek için belirtilmiştir. PPP için gösterge, önemli bilgi ve kontakların sayısı (kaç vatandaşı veya esnafı ziyaret etti? Hangi faaliyetleri yaptı?) PIP için, belirtilen konulardan kesin olanların

yüzdesi ve PTP için ise, yine belirtilen konularda gerçekleştirilen denetimlerin yüzdesidir. UDYCO ve UCRIF durumlarında gösterge veya göstergeler, diğer birliklerle işbirliği, yüklenilen suçların ve neticelenmiş soruşturmaların sayısı ile doğrudan ilişkili bireysel aktivitelere değinmektedir. (bunlar grubun ya da birliğin etkinliğinin göstergeleridir). Aynı şekilde UDEV durumunda ise gösterge veya göstergeler, görev bölgesinde oluşan, polisçe bilinen kişilerin, vuku bulmuş olaylarla ilişkisi ile doğrudan ilişkili bireysel aktiviteye (polis, bölgesine hâkim mi?) değinmektedir. (bu grubun ya da birliğin göstergesidir.) UCIC – GATI durumunda gösterge ya da göstergeler, incelenmiş ve koordine edilmiş soruşturmaların sayısı ile doğrudan ilişkili bireysel aktiviteye değinir (bu Grubun veya Birliğin etkinliğinin göstergesidir).

Diğer durumlarda çalışma etkinliğinin göstergelerini belirleme kistası; organ, birlik, grup, yetki bölgesi, sektör veya alt sektörün hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ölçmek için göstergelerin kuruluşlarla olabildiğince doğrudan ilişkili olması gerektiğidir. Çalışma etkinliğini değerlendirmek için göstergeler, değerlendirmeden önce belirlenmiş (yazılmış, şeffaf) olmalıdır.

Çalışmanın tüm aşamalarında etkinliğin değerlendirilmesi, bireysel katkıyı, organ, birlik, grup, yetki bölgesi, sektör veya alt sektörün etkinliğine yansıtmalıdır. Böylece bir organ, birlik, grup, yetki bölgesi, sektör veya alt sektörün bileşenlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ile belirlenen amaçla ilgili sözü edilen birlik tarafından elde edilen sonuçlar arasında aritmetik bir bağ olmalıdır. Sözü edilen bağla ilgili aşağıdaki tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14: Çalışma Verimliliği
(Her bir değerlendirme kategorisindeki görevlilerin %' leri)

Yetkili Bölge, Sektör, Alt Sektör, Organ, Birlik Veya Grup Verimliliği (Hedefe Ulaşma Derecesi)	7	6 - 5	4 - 3	2 - 1	0
125%	90%	5%	3%	2%	0%
100%	60%	30%	6%	3%	1%
75%	15%	60%	15%	8%	2%
50%	5%	15%	60%	15%	5%
25%	2%	8%	15%	60%	15%
0%	1%	3%	6%	30%	60%
-25%	0%	2%	3%	5%	90%

age, 147.

4.1.2.3. Çalışma (İş) Kalitesinin Değerlendirilmesi

Çalışma kalitesinin değerlendirilmesinde aşağıda belirtilen değerlendirme kategori ve dereceleri kullanılmaktadır.

Tablo 15: Değerlendirme Kategori ve Dereceleri

<u>7</u>	<u>6 - 5</u>	<u>4 - 3</u>	<u>2 - 1</u>	<u>0</u>
Ortalamanın çok üstünde	Ortalamanın üstünde	Ortalama	Ortalamanın altında	Ortalamanın çok altında

age, 147.

Kullanılacak olan alt göstergeler “faydalı aktivite” ve “çalışma kalitesi” dir.

Değerlendirmeye başlamadan önce değerlendirmeyi yapacak olan kişi (amir, yönetici) her bir alt göstergeye ve göstergenin iki ucuna verilen tanımlamalara alışık olmalıdır

Belirtildiği gibi değerlendirme kategorileri “7” den (ORTALAMANIN ÇOK ÜSTÜNDE) “0” a (ORTALAMANIN ÇOK ALTINDA) doğru gitmektedir. “7” ve “0” kategorileri “ORTALAMANIN ÇOK ÜSTÜNDE” ve “ORTALAMANIN ÇOK ALTINDA” kavramlarına uyan en uç değerler olarak kabul edilmektedir. Her durumda sözü edilen uç değerlere verilen tanımlamalara tamı tamına uymayan hiçbir görevli, bu kategorilerin içine dâhil edilmemektir. “6–5” ve “2–1” kategorileri “ORTALAMANIN ÜSTÜNDE” ve “ORTALAMANIN ALTINDA” kavramlarına

denk gelmektedir. Bir görevliyi bu kategorilere dâhil etmek için, uygun olan uç değere verilen tanımlamada sözü edilen öğelerin büyük bir kısmı verilmelidir. “4–3” kategorileri “ORTALAMA” kavramına karşılık gelen kategorilerdir ve bu kategorilere başka nedenlerden ötürü yönelmenin zor olduğu, sözü edilen çalışanları dâhil etmek gerekir.

Daha kesin bir değerlendirme yapmak için, “ORTALAMANIN ÜSTÜNDE”, “ORTALAMA” ve “ORTALAMANIN ALTINDA” kavramlarının her birinin kendi içinde iki kategorisi daha bulunmaktadır.

Periyodik değerlendirmelerin temeli günlük takiptir. Böylelikle, sözü edilen takiple ilgili olarak daha öncesinde bildirilmemiş olan ortalamanın altındaki değerlendirmeleri ya da aynı takiple uyumlu olmayan değerlendirmeleri gerçekleştirmek bir şey ifade etmemektedir. (Olumsuz bir değerlendirme yapmadan önce, ilgili kişinin mutlaka uyarılmış olması gerekir.)

“ÇALIŞMA KALİTESİ” ne göre (teknik kalite ya da işlemlere uygunluk), çok az zorluğu olan aktivitelerden oluşan bu çalışmalarda (Özel bir dikkat gerektirmeyen, dolayısıyla, hata yapıldığında, çok büyük sorunlara yol açmayacak işler) “ORTALAMA” değerlendirme kavramı en üst seviyede kullanılacaktır.

Bir önceki paragrafta belirtildiği gibi, az dikkat gerektiren işler ile daha yoğun dikkat gerektiren işlerin verimliliği aynı şekilde ölçülemez, çünkü bu durum, motivasyonu düşürür, belirlenen hedefin dışına çıkar ve gerçek verimliliği ölçmeyi engeller.

Aynı nedenden dolayı belirli bir çalışmaya nazaran önemden yoksun olan herhangi bir faktör “ORTALAMA” değerden fazlasını içermemelidir.

Faydalı Aktivite (İşin Verimliliği)

Gündelik çalışmanın faydası, yerine getirmede hızlilik, çalışmaları sonuca ulaştırma, sürenin tamamlanması ve bekleme sürelerini (Amirin belirlediği iş süresi, mevzuatla belirlenmiş süreler vb.) kapsar.

(7) Yedi Puan Verilecek Durum:

Günlük çalışması, kesin fayda sağlayan çalışanlara verilir. Bunlar aynı işi yapan görevlilerin büyük çoğunluğundan daha fazla faydalı aktivite gerçekleştirir (Aynı işi yapanlara, aynı birimde veya dairedaki diğer emsallerine göre daha fazla iş çıkartanlar)

Üst seviyede süreçleri tamamlar ve bekleme sürelerini azaltır. Günlük çalışma içerisinde başladığı işi, eğer mümkünse, tamamlama eğilimindedir.

Aktivitenin nicelik bildiren takibinin yapıldığı çalışmalarda bu takibin, değerlendirmenin temeli olarak alınması gerekir. (Yaptığı işin riskine, önemine göre değerlendirilmesi)

(0) Sıfır Puan Verilecek Durum:

Sıfır (0) puan verilecek çalışanların günlük çalışması fayda vermez, aynı işi yapan görevlilerin büyük çoğunluğundan daha az aktivite gerçekleştirirler.

Süreçlerin tamamlanması çoğunlukla daha az seviyededir ve/veya bekleme süreleri üst seviyelerdedir. Günlük çalışma içerisinde başladığı işi, mümkün olsa bile, tamamlama eğiliminde değildir.

Çalışma (İş) Kalitesi

Davayla ilgili, etkili, formalite, herhangi bir yazının hazırlanması işlemlerin uyarlaması, rapor, çalışma dokümanları, yönetim, formalite, araştırma vb. işlemleri kapsar.

(7) Puan Verilecek Durum:

Yedi (7) puan verilecek personel, zorluk arz eden aktivitelerde (hataların sık sık olma ihtimalinden dolayı dikkat gerektirir) işlemleri bilir ve uygular. Çalışmanın ürünü genellikle, sunulduğu gibi, ne herhangi bir ek çalışma ne de hizmet için elverişsiz bir çalışma meydana getirerek, somut ve pratik katkılarından dolayı alışılmış olana eklenen bir değere ulaşmaya çalışarak, belirlemelerde ve öngörülen amaç için fayda sağlar. Farklı bir bakış açısıyla başka bir kalite değerlendirme işleminin mevcut olduğu yerlerde bu ayırım göz önünde bulundurulmalıdır.

(0) Sıfır Puan Verilecek Durum:

İşlemleri bilmez ve/veya uygulamaz ya da hatalar yapar veyahut ta yinelenen ve/veya haklı görülemeyen etkiler bırakır. Çalışmanın ürünü genellikle, belirlemelerde ve/veya öngörülen amaç ve/veya gerekli denetlemeler, düzeltmeler, tamamlamalar vb. için faydalı değildir. Bu arada zaman kayıplarına, hizmet için elverişsiz ve ek çalışmalara yol açarak, genellikle beklenen neticeleri engelleyerek meseleleri sonuçlandırmaz. Farklı bir bakış açısıyla başka bir kalite değerlendirme işleminin mevcut olduğu yerlerde bu ayırım göz önünde bulundurulmalıdır.

4.1.3. İspanya Ulusal Polisi'nde Ödüllendirme

İspanya Polis Teşkilatı'nda ödüllendirme, madalya ve sertifika şeklinde ikiye ayrılmıştır. Madalyalar ödülün önem derecesine göre altın, gümüş, kırmızı haç ve beyaz haç şeklinde, sertifikalar (takdirname) ise A, B, C, D şeklinde derecelendirilmiştir. Madalya veya takdirname almak belli kriterlere bağlanmıştır. Örneğin;

Altın madalya : Görev esnasında vefat eden personelin kanuni mirasçılarına

Gümüş Madalya : Başarılı işler yapanlara (Ör; terörist yakalanması vb.)

Kırmızı Haç : Emsallerine göre çalışan personele

Beyaz Haç : Emsallerine göre örnek personele verilmektedir.

İspanya Polis Teşkilatı'nda da bizdekine benzer şekilde Nakdi Tazminat Komisyonu ve Taltif Komisyonu bulunmaktadır. Komisyonca alınan kararlar bakan tarafından onaylanmaktadır. Ayrıca, görev başında yaralanan personelin kendisine veya vefat eden personelin kanuni mirasçılarına olayın derecesine göre madalya verilmektedir. Madalyanın derecesine göre, örneğin; altın madalya için %25, gümüş madalya için %15, kırmızı ve beyaz haç için %10 maaş artışı verilmekte ve bu ek maaş yaşamının sonuna kadar ödenmektedir. Adli kısımda çalışan personel, yargıçlar tarafından takdirname (sertifika) ile ödüllendirilebilmektedir.

4.2. İngiltere Polis Teşkilatı ve Performans Değerlendirme Sistemi

4.2.1. Polis Teşkilatı Yapılanması

4.2.1.1. Genel Bilgiler

İngiltere, nüfusuna oranla 375 kişiye bir polis karşılık gelmektedir. Ülke kendine özgün idari yapısı nedeniyle birbirlerine yakın yapıları olsa da farklı 52 polis bölgesi teşkilat yapısı vardır. Her polisin bir merkezi ve diğer tüm faaliyetleri için alt birimleri bulunmaktadır. 1993 ve 1994 yılındaki mevzuat değişiklikleri ile yetkilerde ve bazı bölge polislerin Merkezi Metropolitan Polise bağlanması gerçekleştirilmiştir. Ancak her Metropolitan Polis bölgesi yönetimi ayrıdır. Bununla birlikte terörizm, organize suç ve insan kaçakçılığı gibi sınırları aşan konularda merkezi kriminal birimler bulunmaktadır. Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda asayiş kuvveti polisiye yapıda bir bütün olarak merkezi irade altında bulunmakla birlikte Galler, İskoçya ve

Kuzey İrlanda'nın ayrı statüleri vardır. Toplam 52 müstakil polis idaresi vardır. İngiliz polisi, Alman, İsveç, Kanada ve Birleşik Amerika polisleri ve tabii kolonyal polis teşkilatlarıyla sürekli karşılıklı süreli personel eğitim programları gerçekleştirmektedir. Son reorganizasyon ile meşhur geleneksel silahsız devriye polisinde yeni düzenlemeler gerçekleştirilmiş ve tahta kısa jop Amerikan tipiyle değiştirilmeye başlanmıştır. Özel bir birim olan MI 5 terörle mücadelede branş polisi olarak tüm ve yerel iç güvenlik polis birimleri arasında koordine edici yönlendirici konumu bulunmaktadır.

Bağımsız Polis hizmetleri ifa eden organlar şunlardır:

Merkez Sekreterliği (müstakil polis müdürlerinin atama ve hizmetlerin koordine makamı), Metropolitan Polisi (merkez sekreterliğe bağlı Londra şehri Polisi, 1994 yılından itibaren 5 bölgede benzer örneği vardır), Provincial Polis ve bağlı birim teşkilatları (en yaygın taşra polisi), İskoçya Polisi (8 müstakil birim bölge polisinden oluşur),Ulster Kraliyet Polisi (Kuzey İrlanda' da Kraliyet adına oluşmuş polis), Savunma Bakanlığı Polisi, Liman Polisi, Deniz Polisi ve müstakil Kıyı Polisi, Tünel ve taşımacılık polisi, Kraliyet Parkları Polisi (Londra) ve Londra Polisi'dir (New Scotland Yard Londra Polisinin bir birimidir).

4.2.1.2. Temel Polis Eğitimi ve Üst Düzey Yönetici eğitimleri

İngiliz sisteminde tüm teşkilat personeli personel rejimi yönüyle aynı eğitim, görevde yükselme süreçlerine tabidir. Bu sistem yapısı içerisinde üniversite mezunu veya lise mezunu farkı gözetilmeksizin herkes polis rütbesi ile mesleğe başlar. Polis memurluğu eğitimi iki yıl süreli olup 10 haftalık temel teorik eğitim ile başlar. Eğitim AB ülkelerindeki yaygın karakter olan “Sandwich“ modeli ile yapılır. Eğitim programı pratik/staj eğitimi sonunda tekrar iki haftalık teorik eğitim ile tamamlanır. İlk atamada bir kıdemli eğitici memur nezaretine verilir ve asaletine kadar devam eder. Birkaç yıllık çalışmadan sonra talep eden personel 4 aylık hazırlık eğitimi ile bir sınavla kıdemli memurluğa yükselebilmektedir. Bu süreçte de sandviç modeli uygulanır.

Bunun dışındaki orta kademe rütbelere ile üst düzey polis yöneticileri eğitimleri Bramshill şehrindeki Police Staff College'inde gerçekleştirilir. Bu eğitim merkezi tüm AB ülkelerindekiler gibi aynı zamanda CEPOL üyesidir.

Özel programa katılarak ekip yöneticiliğe talip olanlar sınav başarısı sonrası bir yıllık

eğitimi tamamlarlar. Bu eğitim aynı zamanda İngiltere’de üniversitelere başvuru için yeterli seviyeyi ifade eder.

İleri yöneticilik programı komiser sınıfın son kademesindeki adaylar için söz konusudur. Eleme usulüyle yapılan seçme ve eleme aşamasını üç aylık eğitim-öğretim programı izler. Başarılacak olan bitirme sınavı ile atanılır. Temel polislik ataması öncesi ve temel polis eğitiminin bitirme yeterliliği ulusal bir sistemce sınanır. Aynı ulusal prosedür komiser sınıfına geçişte de uygulanır. Üst düzey polis yöneticiliği ve müteakip rütbelerde tayin ve tasarruf yetkisi yukarıda izah edilen yerel polis teşkilatlarıdır.

Üst düzey polis yöneticiliği programı için adaylar sicil amirlerince verilen kanaat değerlendirmesi ve Assessment Center’ in dâhil olduğu bir seçim prosedürü sonrası temel eğitimde üç ve tamamlama ile altı aylık toplam bir eğitimi alırlar. Eğitim sonunda bitirme sınavına tabi tutulurlar. Bu eğitim ulusal kurum olan ve ülkenin Polis Akademisi (Bramshill) diyebileceğimiz kurumda gerçekleştirilmektedir. Üst düzey yönetici eğitimleri Command course for intendents (22 hafta), Superintendents (6 ay), Senior Commander course (4 ay) ve Carusel (2 haftalık) modellerinde müstakil il polis müdürlüğü görev atanmaları dâhil sürmektedir. Bu model Alman Polis’inin üst düzey yönetici programları ile büyük oranda aynıdır. Buradan mezunların listesi İçişleri Bakanlığında tutulur ve ilerinin en üst yönetici adayları bunlar arasından belirlenir. Tekâmül eğitimleri ve branş eğitimleri yukarıda anılan temel programlar kadar belirlenmiş ve standarttır. Genel polisten adli görevlerde görevlendirilen personel 3,5 aylık adli hizmet programlarına branş eğitimi anlamında katılırlar. Refresher (tazeleme) programları belli sürelerle mevzuat ve polis taktik-teknikleri alanındaki gelişmeleri personele verilmesini amaçlayan hizmet içi eğitimleri tamamlayan bir modüldür.

4.2.2. Performans Değerlendirme Sistemi

4.2.2.1. Genel Bilgiler

İngiltere’de, polislik hizmetlerinde geliştirilmiş bir performans yönetimine dayanak teşkil eden bir takım temel argümanlar vardır. Bunlar;

- Kamu sektörü reformu
- Kamu hizmetleri anlaşmaları

- Polis performans değerleme sistemi
- İQuanta
- Polis Teşkilatı Kraliyet Mufettişlerinin temel değerlendirmeleri
- İçişleri Bakanlığı polis performans yönlendirme grubu
- Polis Standart Ünitesinin faaliyet taahhüdü

4.2.2.1.1. Kamu Sektörü Reformu

Kamu hizmet reformunun dört ilkesi, polis reform programının kalbidir ve hükümetin modern bir polis hizmeti oluşturma iradesini alttan alta desteklemektedir. Polis performans yönetimi ile önemli ölçüde ilgili olan esnekliğin ve ‘müşteri’ tercihleri düzeyini bir arada artırılması ilkeleri, açık bir sorumluluk sistemince desteklenerek ileri hatlarda çalışanları (vatandaşa daha yakın) daha fazla yetkilendirme ve daha fazla yetkinin devredilmesine imkân sağlamaktadır. İleri hat/vatandaşa yakın hizmetlerin verilmesinde vatandaşın güvenini kazanmak için güçlü bir performans yönetiminin yürütülmesi oldukça önemlidir.

4.2.2.1.2. Kamu Hizmet Sözleşmeleri

Kamu hizmet sözleşmeleri, kamu sektörü reform programının ayrılmaz bir parçasıdır ve hükümetin kamu hizmetlerini geliştirerek vatandaşa götürme yaklaşımının esasını teşkil eder.

4.2.2.1.3. Polis Performans Değerlendirme Sistemi (PPDS)

Polis Performans Değerlendirme Sistemi (PPDS) polisin stratejik performansını ölçmek ve karşılaştırmak için oluşturulmuş bir sistemdir. PPDS, polisin performansını titiz ve doğru bir şekilde değerlendirecek bir mekanizme oluşturma niyetiyle oluşturulmuştur.

PPDS, polisin üstelendiği ve topluma sunacağı çeşitli polisiye hizmetleri ve geniş polis sorumluluklarının tamamında sergiledikleri performansı değerlendirmek için tasarlanmıştır. Bölgesel ve ulusal çapta belirlenen önceliklerin önemini de göz önüne alarak, bu polisin üstlendiği sorumluluklar ve verilecek hizmetlerin dengeli bir şekilde değerlendirilmesi için, belirleyiciler olarak isimlendirilen 6 sonuç alanına bölünmüştür. Bu durum Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: PPDS Belirleyici alanlar

A: Vatandaş Odaklı Bu belirleyici performansın diğer yönlerinin hepsinden etkilenir ve hizmetlerin sunumunda doğruluk ve güvenin yanında ayrıca adil ve eşit hizmet sunumundan hissedilen memnuniyeti yansıtır.			
Ulusal ve bölgesel çaplı öncelikleri koymak			
1. Suçların Azaltılması Polis aktiviteleri nerelerde suçları önlemeye ve azaltmayı sağlar	2. Suçların Soruşturulması Polis aktiviteleri suçları aydınlatır ve suçluları adalete teslim eder.	3. Halkın güvenliğini sağlama Polis aktiviteleri nerelerde halkın güvenliğini sağlar ve anti sosyal davranışları azaltır.	4. Yardım Sağlama Polis nerelerde yardım ve destek için genel istek ve ihtiyaçlara cevap verir.
B: Kaynak Kullanımı Yukarıdaki belirleyici sonuçlar, mevcut kaynakların miktarından ve onların ihtiyaçlar arasında nasıl dağıtıldığından büyük ölçüde etkilenir.			

Orhan Çerçi, **Polis Performans Yönetimi**, (Ankara, EGM Basımevi, 2006), 7.

Altı başlığın her birinde PPDS oldukça küçük çıktı/sonuç ölçüleri oluşturmaya konsantre olmalıdır.

Ulusal ölçekte PPDS; rehberlik araştırması, kanıta dayalı strateji geliştirme ve “işlerin ne olduğu” nun tanımlanmasına yardım etme, daha fazla bilgiye dayalı kaynak tahsisi yapılanmaya fırsat verme, performansın geniş bir şekilde değerlendirilmesi suretiyle hesap verilebilirliği güçlendirme, İçişleri Bakanlığı tarafından ortaya konulan önceliklere göre polis hizmetinin sunulup sunulmadığını izleme, nerelerde yardım ve müdahale gerektiğini belirleme gibi alanlarda kullanılmaktadır.

Bölgesel / Lokal seviyede PPDS ise; yerel polisiye hizmetlerinin performansını ve yerel insanların önceliklerinin anlaşılmasını sağlayacak bilgiyi oluşturarak hesap verilebilirliği güçlendirme, yerel nüfusun problemleri ve öncelikleri karşısında performansı muhakeme etmek birim/ teşkilat seviyesinde olduğu kadar, herhangi bir ana komuta ünitesinde, yerel kaynak tahsisi ile ilgili bilgi, polis hizmeti ile yerel topluluklar ve diğer yerel organizasyonlar arasında ortak çalışma ve problem çözme konusunda daha fazla bilgi sağlama, güçlü ve zayıf yönleri belirlemeye yardımcı olma, bu sayede gelişme öncelikleri tespit etme ve yerel bazda hedefler oluşturma gibi alanlarda kullanılmaktadır. Polis güçleri ve sorumlu otoriteler benzer ana komuta birimlerinde nelerin gerçekleştirildiğini görebilecektir.

4.2.2.1.4. İQuanta

İQuanta web tabanlı bir data analiz aracı olup kullanıcılara genel ve kabul görmüş analizlere dayalı birleştirilmiş bir polis performans bilgisine erişmeyi sağlar. İQuanta, polis performansı ile ilgili çok sayıdaki paydaşa açık bir yapıda olması ve net bir performans analizi sağlaması açısından önemli bir role sahiptir.

4.2.2.1.5. Polis Teşkilatı Kraliyet Müfettişleri'nin Temel Değerlendirmeleri

Polis Teşkilatı Kraliyet Müfettişleri'nin (PTKM) temel değerlendirmeleri, polis birimlerinin ve yetkililerinin çalıştığı dinamik ve karışık hale gelen çevre şartlarını görerek birim ölçeğinde dikkatle inceleme araştırma yapmaya imkân veren yeni bir yöntemdir.

Temel değerlendirmeler açık bir derecelendirme sistemine dayanır. Polis performans değerlendirme sisteminin etki alanı çerçevesinde yapılandırılmış polis hizmeti sunulan 27 alanın her birinde faaliyet gösteren polis birimleri, PTKM tarafından mükemmel, iyi, normal veya zayıf olarak derecelendirilmiştir.

Temel değerlendirme sürecinin önemli ilkeleri aşağıda belirtilen kriterlere göre derecelendirilmektedir.

- Objektif
- Kanıt temelli
- Tüm ülke için tutarlı
- Nicel olarak belirleme, nitel olarak değerlendirme ve profesyonel yargılamanın bir birleşimi.
- Kolay anlaşılır
- Şeffaf

4.2.2.1.6. İçişleri Bakanlığı Polis Performans Yönlendirme Grubu

PPDS, İQuanta ve PTKM'nin temel değerlendirmelerinden edindiği bilgilerle İçişleri Bakanlığı, polisin performansı ile ilgili konulara daha sağlıklı ve analitik olarak bakma imkânı bulacaktır. Polis Performans Yönlendirme Grubu, polis performansını yatay olarak taranmasına ek olarak birimin/teşkilatın ve ana komuta ünitesinin performansının kapsamlı bir değerlendirmesini de dikkate alır. Bu değerlendirmeler, belli performans gelişmeleri sağlamak üzere, ilgili birimin polis standart ünitesinin çalışmasına dayanır.

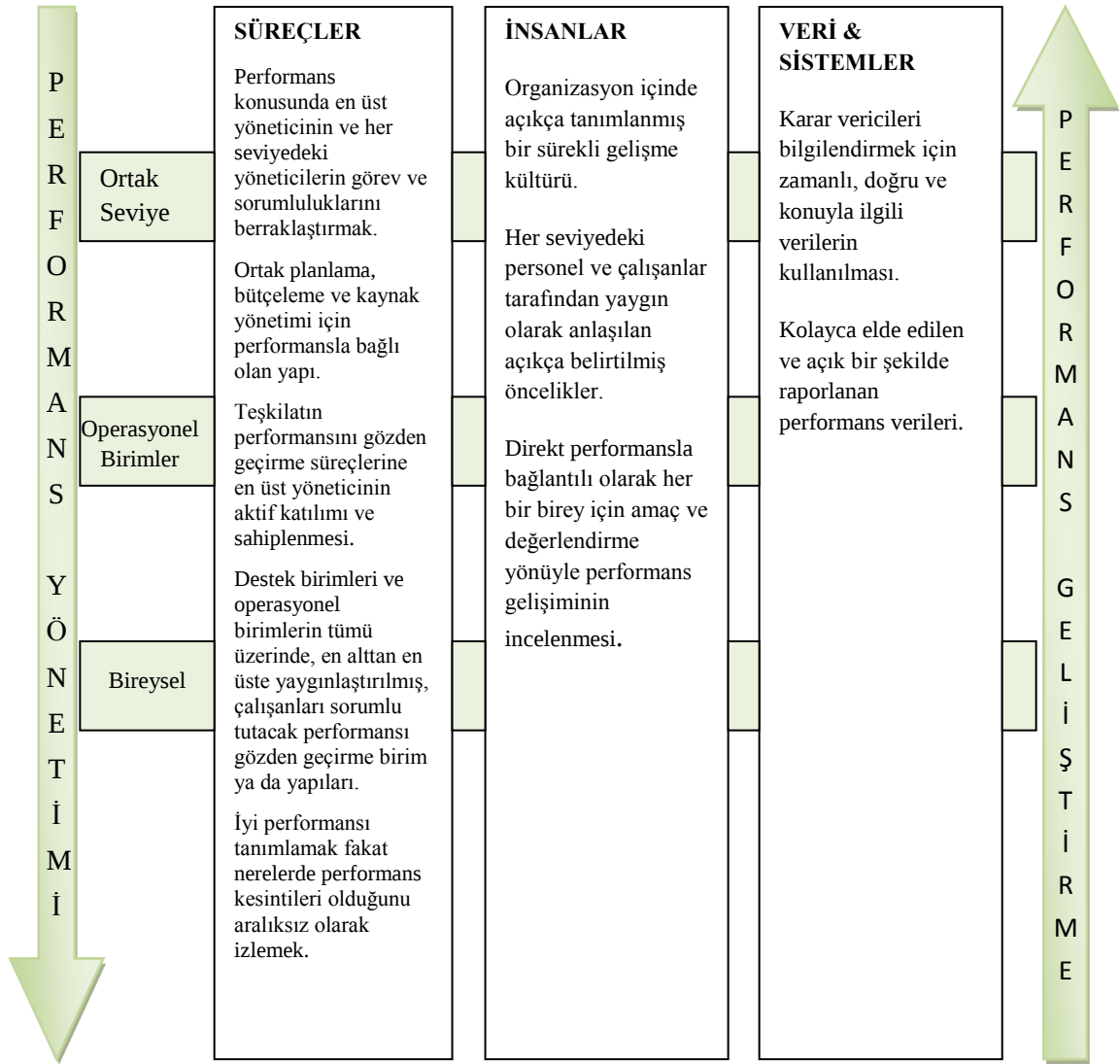
4.2.2.1.7. Polis Standart Ünitesi İlişkilendirme Çalışması

Yeni polis performans sayfasının görünümünün en önemli parçası, Polis Standartlar Ünitesinin ‘ilişkilendirme’ çalışmasıdır. Yukarıda tanımlanan kapsamlı performans değerlendirmesinin temelinde Polis Standartlar Ünitesi, performans konusunda iyileştirme yapmak üzere itici güç olarak, ana komuta üniteleri ve bir çok birimle çalışmak zorunda olması yatar. Polis Amirleri Birliği ve Polis Otoriteleri Birliği’ne danışılarak tasarlanan ‘müdahale yapısını izleme’ çalışmanın dört evresini ortaya koyar (izleme, çalışma, işbirliği ve müdahale). Sistem, bir aşamadan diğer aşamaya hareket etmenin kriterini, Polis Standartlar Ünitesinin süreçlerin her aşamasında birimlerden olan önemli beklentilerini ve de birimlerin Polis Standartlar Ünitesinden birbirine benzer beklentileri ortaya koymaktadır¹³³.

4.2.2.2. Performans Yönetim Sistemini Geliştirme

Zıtlık diyagramı sistemi polis teşkilatını üç tabakaya bölmekte ortak, operasyonel ve bireysel olarak her seviyede doğru performansı sağlamanın kritik önemini vurgulamaktadır.

¹³³ Orhan Çerçi, **Polis Performans Yönetimi**, (Ankara, EGM Basımevi, 2006), 5-9.



Şekil 5: Zıtlık Diyagramı Sistemi

Çerçi, age, 10.

Örneğin; liderler ortak seviyede yer alır, organizasyon içinde rol modellemesi biçiminde davranarak ve açık vizyon sunarak, ana komuta üniteleri yöneticilerinin ve polis amirlerinin performans yönetimini desteklemeleri çok önemlidir. Bir teşkilatta bu üç tabaka içinde performans yönetiminin başarılı bir entegrasyonu ancak organizasyonda etkili sağlayıcıların varlığı sayesinde gerçekleştirilir. Bu sistem üç sağlayıcıyı şöyle tanımlar;

SÜREÇLER: Önemli polislik süreçlerini geliştirmek ve tanımlamak ayrıca bunların performans üzerindeki etkisini ölçmek olarak tanımlanır.

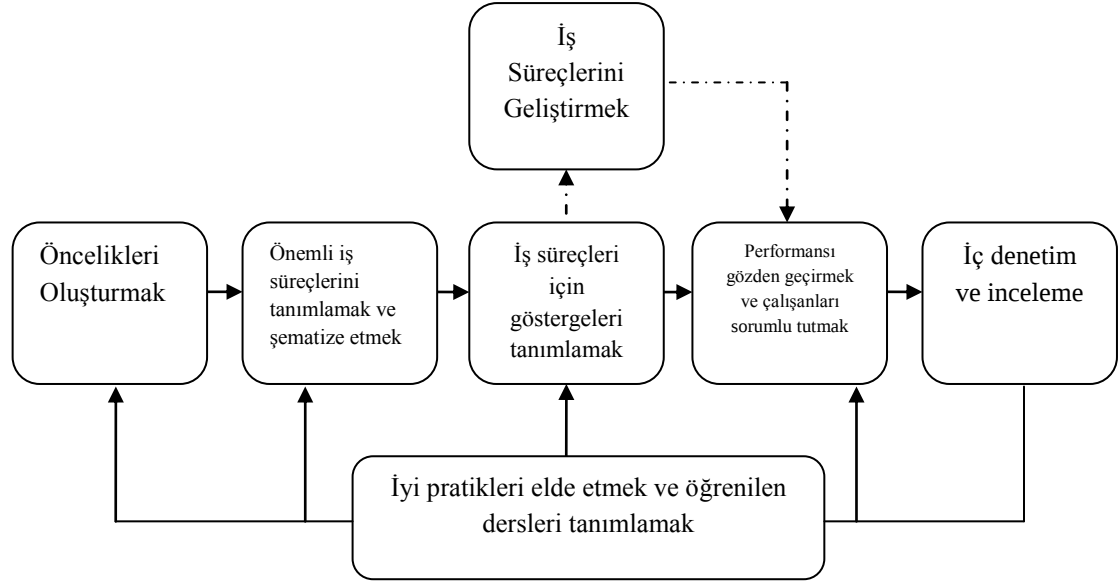
İNSANLAR: Polisiye hizmetlerde yüksek bir performans sunmak için çevre desteğini ve kültürel gelişimini sağlama olarak nitelenir.

VERİ & SİSTEMLER: Doğru performans bilgisini doğru zamanda elde etme,

analiz etme ve geliştirme veri sistemlerin tanımını ortaya koyar.

4.2.2.2.1. Süreçler

Yedi çeşit yönetim sürecinden bahsedilir. Bu alanların her biri arasındaki ilişki aşağıda gösterilen şekil 6’da canlandırılmıştır. Bu süreçler birbirine yakın mantıksal bir sırayı takip etmektedir.



Şekil 6: Performans Yönetim Süreçleri Arasındaki İlişki

Çerçi, age, 12.

4.2.2.2.1.1. Öncelikleri Oluşturmak ve Örnek Bir Uygulama

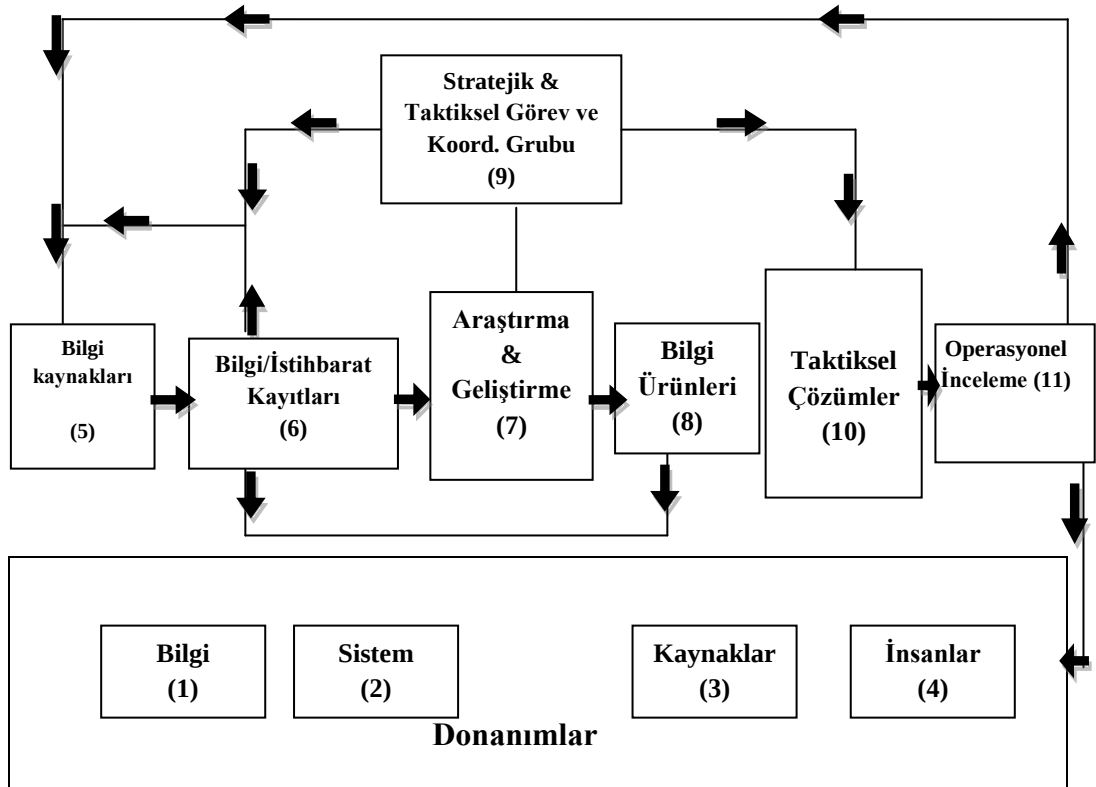
Performans yönetimi çok üst seviyelerden özendirilmelidir. polis otoriteleri ve amir sınıfı, performans yönetim sisteminin, birimin genel vizyon ve stratejisini sıralamasını ve desteklemesi beklentisi içindedirler. Nottinghamshire Polisi’nin öncelikleri oluşturma konusunda uygulamış olduğu Ulusal Bilgi Modeline (UBM) değinecek olursak;

UBM, polisiye hizmetlerin yürütülmesinde kullanılan bir bilgi yolu ve sistematik bir yöntemdir. Risklerin yönetilmesi, parasal konular, kaynakların tahsisi, polis taktiklerinin gözden geçirilmesi ve ortaklarla ilişkilendirilmesi, bunların hepsi UBM tarafından yapılır. Bu yüzden UBM’ nin süreçleri ve çıktıları, polisliğin her alanıyla ilgili "altın iplik" olarak görülür.

UBM öncelikle tehditleri ve riskleri değerlendirmek ve uygun kaynakları tahsis

etmek için kullanılan bir iş modelidir. Bu modelin kullanılması standardize edilmiş bilgi ürünlerini geliştirmeyi sağlayarak çalışma bilgisini geliştirir. Bu ürünler önemli tehditler karşısında operasyonel liderlere ve amirlere bilgi sağlar. Stratejik ve taktiksel değerlendirmeler özellikle ana komuta üniteleri ilgi alanında olmak üzere, suçların azaltılmasında pay sahibi olan partnerler ve hizmetler arasında güçlü bağlantıları sağlamak için kullanılmalıdır.

UBM, var olan bütün kaynakları koordineli bir şekilde kullanarak yöneticilerin önceliklerini belirlemesine ve problemlerle mücadele etmesine imkân sağlar. Şekil 7’de UBM kısaca özetlenmiştir.



Şekil 7: Ulusal Bilgi Modeli

Çerçi, age, 20.

UBM aynı zamanda; İngiltere ölçeğinde polisiye hizmetlerin daha büyük bir tutarlılıkla yapılmasını, operasyonel stratejilerin kilit önceliklere odaklanmasını, polislerin öncelikli problemlerin çözümüne ve çok aktif olan suçluları hedeflemesini, riskin yönetilmesi konusunda bilgi, daha fazla bilgiye dayalı iş planlaması yapılmasını ve operasyonel polislik konularında daha fazla işbirliği yapılmasını, devriyelerin raporlanmasını ve etkin bir şekilde yöneltmesini, ortak kurum ve

kuruluşlarla entegrasyonu sağlar.

Nottinghamshire Polisi tüm teşkilat için planlama sürecini gözden geçirerek bir yaklaşım geliştirdi. Rehber geliştirme danışmanlarının yardımıyla başlangıçta yapılan incelemede, mevcut ortak planlama döngüsünün, ne UBM' nin öncelikleriyle ne de finansal ve performans yönetim döngüsüyle uyumlu olmadığı fark edildi. Bu planlama sürecinin daha karışık ve daha fazla zaman alıcı bir hale gelmesine neden oluyordu. İnceleme sonunda bazı ana konular elde edildi. Bunlar;

- Teşkilatın planlamasında çevresel tarama olgusu uyumlu hale getirilmemişti.
- Finansal konular, hizmetin sunulmasında finansal kısıntılar üzerine oturtulmuştu bu yapılırken daha önce oluşturulan öncelikler dikkate alınmamıştı.
- Hizmet bölümleri ve hizmet sınıflarının iş planlaması, teşkilatta, yoğun kaynak kullanımının ve etkisizliğin kaynağıydı.
- Planlama döngüsü teşkilatın performans yönetim yapıları ile uyumlu hale getirilmemişti.

UBM birimin/teşkilatın kontrol stratejisine yerleştirilen öncelikleri ve teşkilatın stratejik değerlendirmesindeki operasyonel öncelikleri göz önüne alarak, organizasyonun bütünleşmesini ve ortamını düzenlediğinde tüm birimin gelecek finansal yıl için aktivite ve planlarının temelini oluşturmuş olmaktadır.

Planlama döngüsüne bütünleşmiş olmuş bir UBM oluşturmak için bir dizi tavsiyelerde bulunuldu. Yeni planlama döngüsünün hedefleri; birimin önemli önceliklerinin performans yönetimine bütünleşmesi, dağıtımı ve tanımlanmasıydı.

4.2.2.2.1.2. Önemli İş Süreçlerini Tanımlamak ve Şemalandırmak

Bir iş süreci basit bir terim olarak, sonuçlara ulaşmak için bir organizasyonun sahip olduğu kaynakların işlenmesiyle ilgili aktivitelerdir. Polisiye bağlamda bunun anlamı ne demektir? Alım-satım, finans ve personel gibi bazı süreçler her organizasyonda görülebilir. Ancak polisliğin kendine has özel süreçleri vardır. Mesela, bir hırsızlık soruşturmasında atılacak adımlar veya daha dar olarak bir hırsızlık olayının meydana geldiği yerden DNA örneklerinin alınmasından atılacak adımlar, iş süreci olarak tanımlanabilir.

Sorumluluğun tespiti ve bütün süreç sistematığı içinde performans yönetimi bütünlüğünü engelleyecek bağımsız bakış açılarından kurtulmak için operasyonel

birimler arasında bağlantıyı dikkatli bir şekilde şematize etmek oldukça önemlidir.

4.2.2.2.1.3. Önemli İş Süreçleri İçin Göstergelerin Tanımlanması

En önemli süreçlerinizi tanımlayarak ayırdıktan sonra, her bir süreci ölçecek performans göstergelerini de benzer bir şekilde (tanımlayıcı bir şekilde) belirlememiz gerekir.

Baş göstergeler, teşkilatın yüksek seviyede performans sonuçlarına ulaşmasına yönelik gelecekteki performansın ilk sinyallerini verecek performans göstergeleridir. Bu durumda örneğin, “bir hırsızlık için harcanan zaman” hırsızların yakalanma oranlarına göre belli bir birimin nasıl daha uygun bir şekilde çalışması gerektiğini vurgulayan bir baş göstergedir. Aslında hırsızlıkların aydınlatılması geçmiş performansın bir göstergesi olduğu için hırsızlıkların aydınlatılması oranı başlı başına oyalayıcı bir göstergedir. Öyleyse örneğin, bir ay içinde meydana gelen hırsızlıkların seviyesi, kısmen daha uzun dönem veya zaman içinde gerçekleşen polisiye hareket ve hareketsizliğin sonucudur. Buna rağmen, bir birimin düzeltici önlemleri şimdi alabilmesi için performansa etki edecek bu aktiviteleri gerçek zamana daha yakın yönetme ve ölçmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu atılan adımlar ve bu adımlar sonucu başarılan sonuçlar arasında direkt bir bağlantı kurmaya imkân sağlamaktadır.

4.2.2.2.1.4. Performansı Yeniden İnceleme ve Personeli Sorumlu Tutma

Performansı yeniden inceleme (gözden geçirme) sürecinin çekirdeği performans izleme/teftiş toplantısıdır. Performans yönetim sisteminin önemli bileşenidir. Etkili ve bilgiye dayalı performans teftiş toplantılarının birimin her seviyesinde yapılması gerektiği açık olmasına rağmen, sıklığı ve katılımcıların listesi ihtiyaca göre belirlenir. Buna rağmen, önemli performans teftişleri en azından bir aylık dönemler halinde olmalıdır. Birim seviyesinde, performans teftiş toplantılarının genellikle haftalık veya aylık olarak düzenlenmesi ve birimin en üst amiri ya da amir sınıfından başka biri tarafından başkanlık edilmesi etkinliği artıracaktır.

4.2.2.2.1.5. Teftiş ve Müdahale

Müdahale, performans yönetiminin en önemli bölümlerinden biridir. Müdahale ihtiyacının tanımlanması performans teftiş toplantılarında başlar.

Başlangıç olarak, bu süreç, gelecekteki bir gündemle toplanacak herhangi bir performans teftiş toplantısında zayıf performans için yapılacak eylemleri belirlemek üzere toplanılıp tartışılarak başlatılabilir. Eğer zayıf performans sürmeye devam ediyorsa daha ileri seviyelerde müdahale gelebilir.

4.2.2.2.2. İnsanlar

Yüksek performanslı organizasyonlar yüksek performanslı insanlara ihtiyaç duyarlar ve polis güçleri bunun dışında değildir. Yüksek performanslı iş gücünü geliştirmeye yardım edecek beş başarı faktörü vardır. Bunlar;

- Kültür ve liderlik
- İletişim
- Eğitim ve Gelişim
- Kaynaklar
- Motivasyon ve Ödüllendirmelerdir.

4.2.2.2.3. Veri & Sistemler

Performans yönetimi sistemini geliştirmek için hem insanların hem de süreçlerin önemi vardır. Bununla birlikte, doğru, yerinde ve anlamlı bilgi erişimi bu iki unsurun her ikisinin birden etkili olarak var olmasını sağlar. Bunu sağlamak için, verilerin ilk kaynağından elde edilmesi ve ulaştırılması gerekmektedir. Bilgilerin değerini en yüksek dereceye çıkarmak için;

- Bilginin tercümesi, analizi ve sunumu,
- Karar alama süreçlerinde bilginin kullanımı,
- Sistemlerden bilginin elde edilmesi,

bu üç farklı aktiviteye ihtiyaç duyulur. Yöneticilerin ulaşabileceği bilgiler; açık, özlü, zamanlı, güvenilir olmalıdır. Bunların yanında bilginin raporlanması, istatistiksel analiz teknikleri ve hedeflerin kullanımı, veri karşılaştırma çeşitleri de önemlidir. Tüm bunlar için İQuanta önemli bir araçtır.

İQuanta genel bilgilere ve kabul edilmiş analizlere dayalı olan birleştirilmiş polis performans bilgilerine kullanıcıların kolayca erişebilmelerini sağlayan web tabanlı bir data analiz aracıdır.

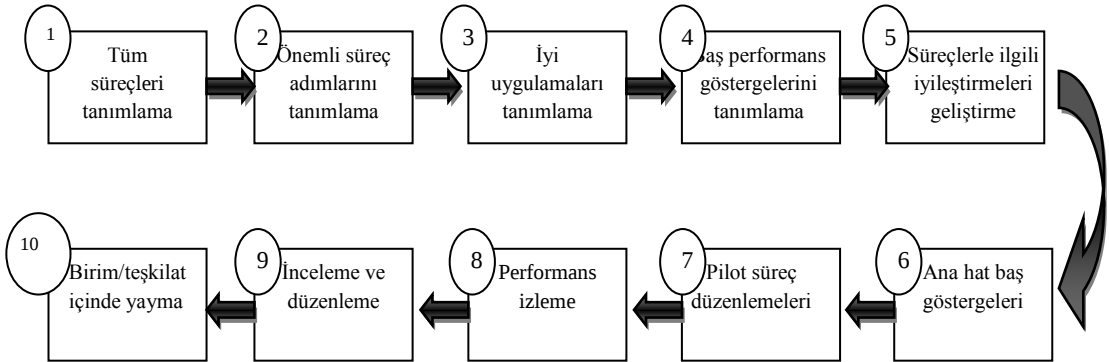
4.2.2.3. Great Manchester Polisi Örneği

Aşağıda açıklamaya çalışılan örnekte hem Great Manchester hem Nottinghamshire Polis Teşkilatlarında yeniden gözden geçirme sonucu üstlenilen göstergeler ve süreçler üzerinde detaylı bilgi verilmektedir. Bu iki teşkilatın yapmış oldukları uygulamalar ve elde edilen sonuçlar anlatılmıştır. Özellikle, bu örnek Great Manchester Polisnin iş süreçlerini nasıl tanımladığını ve geliştirdiğini ve bunun sonucu olarak performansı artırmaya başladığını göstermektedir.

4.2.2.3.1. Yöntem

Aşağıda yer alan Great Manchester Polisi performans inceleme programı, süreçleri Eylül 2003 yılında başlamış olan Değişim Projesi operasyon adımı vasıtasıyla Great Manchester Polisnin performans gelişmeleri sağlamasının önemli bir parçası oldu.

Aşağıdaki şekil 8’de, akış şeması gelişim süreçlerini tanımlamak, test etmek, uygulamak ve yaymak için Great Manchester Polisi tarafından kullanılan 10 adımlı yöntemin detaylarını göstermektedir.

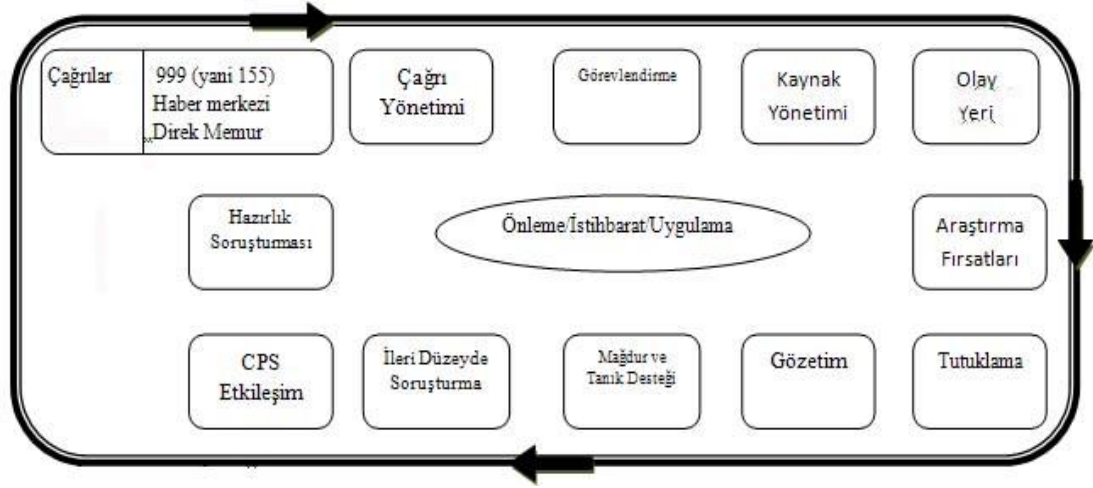


Şekil 8: On Adımlı Yönetim Detayı

Çerçi, age,74.

4.2.2.3.2. Kapsam

Bir olayla ilgili yardım çağrısı alınmasından olayla ilgili önlemlerin alınması kadar konuyla ilgili tüm tepkisel polisiye hareketlerin bir parçası olarak geniş operasyonel polislik süreçleri gözden geçirilmektedir. Geniş bir alanı kapsayan operasyonel faaliyetlerle ilgili aktivitelerin sayısı, çıktılar ve kazanımlar gözden geçirilerek aşağıda şekil 9 ‘da izah edilmiştir.



Şekil 9: Operasyonel Polislik Süreçleri

Çerçi, age, 74.

Great Manchester Polisi önleyici polislik süreçlerine ek olarak proaktif polislik süreçlerinin temel unsurlarını da ele alıp dikkatle incelemektedir.

4.2.2.3.3. Uygulamanın Temelleri

Bu programın uygulanması, Great Manchester Polisi'nin yönetim kademesinde yer alan personelden operasyon memurlarına kadar birçok personeli ilgilendirmektedir. Programın başarılmasının altında yatan sır, performansı gerçek bir şekilde etkileyen süreçlere baştan sona sürekli olarak sıkı bir şekilde odaklanmak olmuştur.

Aşağıdaki bölüm süreç geliştirmede kullanılan 10 aşamalı yöntemi özetlemektedir.

4.2.2.3.3.1. Tüm Süreçleri Tanımlamak

Takıma geniş kapsamlı polislik hizmet süreçlerini kapsayan değişiklikler paketi sunulmuş ve reaktif polislik süreçlerinin üçe bölünmesi konusunda karar alınmıştır.

- Olaya müdahaleye çağrı (ihbar)
- Olay yerinde bulunma/ulaşma
- Olay yerinin muhafazası

Her bir inceleme grubu bölümlerde çalışan pratisyenler kadar fonksiyonel uzmanlardan da oluşacak şekilde düzenlendi. Üç ayrı takımın her biri işlemler üzerinde çalışarak, reaktif polis süreçlerini şematize etti ve sonra çalışmanın geri kalanına bilgi vermek için bu şemalar kullanılmıştır.

4.2.2.3.3.2. Önemli İşlem Adımlarını Tanımlamak

Süreç şemalarını kullanarak, üç takım operasyonel başarıda önemli olan her bir süreci tanımladı. Kazanım, ulusal polis performans değerlendirme sistemine uygun olarak birimin/teşkilatın önemli operasyonel kazanımlarıyla ilişkilendirildi. Great Manchester Polisi için bunlar şunlardı:

- Suç Aydınlatma (Suç aydınlatma oranları)
- Adalet boşluğunu daraltma (Mahkûm etme / Adalet Boşluğunu Daraltma Hedefleri)

Her bir sürecin soruşturmanın kalitesine olan derecesi göz önüne alınarak mağdur bulguları, tanık bulguları, şüpheli bulguları, olay yerinden elde edilen bulgular ve istihbarat (bilgi) bulguları açılarından gözden geçirildi.

4.2.2.3.3.3. En İyi Uygulamaları Tanımlamak

Takımlar gerçekten önemli olan süreçlerin kapsamını daralttıktan sonra, mevcut olan önemli süreçleri daha da olgunlaştırmak için kullanılan en iyi uygulamalar (best practices) üzerinde pratisyenlerin düşüncelerini ölçtüler. Görüşler tüm birimin içinde ve hem merkez ofislerde hem de diğer birim ve teşkilatlarda olmak üzere dışarıda araştırıldı. Takım iyi uygulamaları test etti ve var olan deneyimleri kazanım olarak kaydetti. En iyi uygulamaların belgelenmesi ve önemli süreçlerle ilişkilendirilmesi bundan dolayı oldukça önemli oldu.

4.2.2.3.3.4. Baş Göstergeleri Tanımlama

Baş göstergeleri tanımlama süreci, birimin/teşkilatın aktivitelerinin operasyonel detaylarını bulup çıkarmak için takımları teşvik etti. Geliştirilen baş göstergeler her bir inceleme grubu üyeleri ile test edildi ve onlar tarafından geçerliliği onaylandı. Reaktif polisiye süreçlerin içinde, çağrıyı alan haber merkezlerinin denetleme rakamları, pozitif bir şekilde muhafaza edilen olay yerlerinin yüzdesi, hırsızlık çeşitlerinin ortalama sayısı, görüşme planlarının ortalama kalitesi ve dava dosyalarının kesinliği gibi bazı baş göstergeler mevcuttur.

Baş göstergeler üzerinde uzlaşıldıktan sonraki aşamada operasyonel prosedürleri kesmemeye özen göstererek kolayca elde edilebilecek baş performans verilerini sağlamak önemli oranda zaman aldı. Toplanan süreçler mümkün olan her yerde otomatik olarak işlendi.

4.2.2.3.3.5. Süreçlerle İlgili İyileştirmeleri Geliştirme

Önemli süreçler için süreç iyileştirmeleri, toplanan büyük miktarda iyi uygulamalar ve operasyonel deneyimlere dayalı olarak geliştirildi. Bunun bir parçası olarak, değişikliklerin operasyonel prosedürlere kolayca dâhil edilebilmesi için süreçler açıklandı ve tanımlandı. Tanımlanan iyi uygulamaların inceleme grubu üyeleri arasında geçerliliği onaylandı ve sonra bölümlerin önemli personeli arasında test edildi. Bu süreç alanda çalışmak için yapılabilecekleri öğrenme ve iyi uygulamaları pratiğe yansıtma konusunda oldukça önemliydi. Ek olarak, süreç iyileştirmeleri, başarı ve operasyonel ortaklığı artırmaya da yardımcı oldu.

4.2.2.3.3.6. Baş Göstergeleri Kullanarak Gelişmeleri Ölçme

Baş göstergelerin tamamı için temel veriler toplandı. Bu temel veriler, gereken yerlerde gerekli önlemlerin almak üzere süreç gelişmelerinin uygulamadaki etkisini ölçmek ve meydana gelen değişikliklerin izlenme açısından gereklidi.

4.2.2.3.3.7. Pilot Süreç Gelişmeleri

Great Manchester Polisi bu çalışma için üç aylık bir dönemde pilot olarak üç bölümü kullanmaya karar veren başarı için kritik olan şey müdürlerin ve onların komuta kademesinin konuya olan ilgisidir.

Reaktif polisiye süreçlerin tüm aşamaları üzerinde etkili olan kapsamlı süreç gelişmeleri pilot çalışma için alındı.

4.2.2.3.3.8. Performans İzleme

Performans baş göstergelerinin izlenmesi performans konularındaki faaliyetlerin, sorumluluk ve tanımlamaların artmasına sağlayarak çok geniş boyutları olan performans yönetim rejiminin önemli parçalarından biri oldu.

Performans gelişmeleri sağlanması, bu gelişmelerin analiz edilmesi ve daha sonra bunların izlenmesi çalışmaları, değişim projesi adımlarının en meydan okuyucu adımlarını oluşturduğunu kanıtladı. Aslında bu durum, hemen ele geçirilemeyecek olan performans verilerini ele geçirerek, verilerin kalite ve güvenilirliğini sağlayarak, en etkili davranışı belirleyerek veri analizini kolaylaştırarak, zayıf performansın nedenlerini sorgulamak ve sorumluluğu sağlamak üzere üst yönetimin önüne düzenli olarak performans verilerini sunarak değişimi gerçekleştirmiştir.

4.2.2.3.3.9. İnceleme ve Düzenleme

Pilot süreçlerin gözden geçirilmesi, operasyonel personelden geri bildirim almak, performans gelişmelerinin baş göstergeleri (gerçekleştirmenin faydaları) olmak üzere iki önemli aktiviteye dayandırılmıştır.

Kullanımdaki baş göstergeler aylık performans görüşmelerinde bir araya getirilerek listelendi. Çalışmada kullanılan baş göstergelerden bazılarının sadece sınırlı gelişmeler sağlayabildiği görüldü. Nereelerde süreçlerin düzeltilmesi gerektiği ya da tamamen iptal edilmesi gerektiği ile ilgili olarak derlenen bu performans verileri, operasyonel olarak ileri hatlarda (sokaklarda) çalışanlardan alınan geri bildirimlere dayanarak derlendi.

Buna rağmen süreçlerin çoğunun çok önemli faydalar sağladığı görüldü. Bu durum baş performans göstergelerini geliştirerek ve çalışanlara gelişmelerle ilgili geri bildirim vererek vurgulandı.

Haber merkezlerinin çalışmalarıyla ilgili olarak tanımlanan kilit konu, işin tamamlanmasıyla ilgili kalite standardına çok az vurgu yaparak, sayısal/nicel ölçülere aşırı derecede bel bağlanmasıydı. Proje, birime yardımcı araç-gereç sağlayarak ve yeni standartlara sıkı sıkıya bağlı kazanımları (tamamlanma yüzdesi içinde) aşağıya doğru örnekleme politikasıyla tanıtarak, haber merkezindeki iletişimle ilgili minimum standartları oluşturdu.

4.2.2.3.3.10. Birim/Teşkilat İçinde Gelişmeleri Yaymak

İşin uygulamaya sokulmasının faydalarına dayalı olarak başarılı süreç gelişmeleri yaşandı ve performans göstergeleri tüm birimin içinde tam olarak uygulamaya sokuldu.

Bunu gerçekleştirmek önemli bir organizasyonel değişimdir. Özetle bu değişiklikler şunlarla ilişkilidir.

- Tüm bölümler içinde sekiz (8) adet süreç gelişimiyle ilgili ilk dalganın harekete geçirilmesi,
- Birim/teşkilatta çalışan tüm personelin kapsamlı bir değişim adımlama eğitiminden geçirilmesi için bir eğitim paketi geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması,
- Geniş kapsamlı çalışma araç ve gereçlerini ve rehber dokümanların standartlaştırılması,

- İlgili tüm baş göstergeler için otomatik veri toplama ve analiz süreçleri gerçekleştirilmesi.

Öğrenilen dersler

Proje boyunca, çalışmada taahhüt edilen işlerin arasında alınacak çok önemli dersler bulunduğu farkına varıldı. Bunların tam bir listesi olmamasına rağmen aşağıdaki ipuçları, yapılacak çalışmaların başarıyla sonuçlanmasına yardımcı olabilecektir:

- Birim/teşkilattaki üst yönetim takımının ilgisini ve desteğini almak oldukça önemlidir.
- Birimde/teşkilatta daha önce başlamış olan yeniliklerle ilgili aktivitelerin birbiriyle irtibatlandırılması da oldukça önemlidir
- Çalışma programının erkenden isimlendirilmesi/markalandırılması. Hizmet Değişim Hareketi Markası/Etiketi şimdi daha iyi bir şekilde tanınmakta ve daha çok sayıda kişi takım ile birlikte çalışma konusunda isteklenmektedirler.
- Takım üyeleri mümkün olduğunca tam zamanlı olarak yerlerinde bulunmalıdırlar.
- Eğitim günleri ve eğitim tesislerinin daha önceden iyi bir şekilde belirlenmesi. Bu durum zaman çizelgesinde önemli bir etki doğurmayacaktır.

Aktiviteler hem hizmet için elde edilmesi gereken rakamlara/niceliğe hem de sunulan hizmetin niteliğinin/kalite önemini vurgulamalıdır. Niceliğin geleneksel olarak baskın olduğu durumlarda (çağrılara cevap verme, olaya yerine ulaşma zamanı vb) yönetim kademesinin yüksek kalitede hizmet üretmek için yeterli zaman bulmaya yardım edecek türden güçlü mesajlar vermesi oldukça önemlidir.

- Tüm dokümanların inceleme ve danışılması için yeterli zaman ayarlama.
- Süreç takımı, bölümlerin yaptığı işlerinin iyice anlaşılmasını güçlendirmek ve projenin açık bir şekilde görünmesi için bölümlerin düzenlemiş olduğu toplantılara katılmalıdır.
- Bölüm / branş / iletişim merkezindeki lokal uygulama yöneticisinin katkısını tanımlamak ve sağlamak. Bu yöneticilerin lokal durumlarla ilgili bilgisi ve bölümde işgal ettiği pozisyon çalışmanın başarılı bir şekilde yaygınlaşmasında önemli katkı sağlayacaktır.
- Risklerin proaktif bir şekilde yönetimi ve sorunların zamanında tanımlanmasına sağlamak üzere uygulamadan önce bir etki analizi yapmak.

- Uygulama ile bağlantılı olarak gerekli olan iletişimi sağlayabilmek için hizmet bölümüyle ilgili bir iletişim planı oluşturmak.

4.3. İskoçya Polis Teşkilatı ve Performans Değerlendirme Sistemi

4.3.1. Polis Teşkilatı Yapısı

İskoçya adli sistemi, Birleşik Krallığın ortak sisteminden bir çok ayrılıklar arz eder ve daha Fransız Adli Sistemine yakınlık gösterir. Doğrudan Home Office ‘ e bağlı olan İskoçya Devlet Sekreterliği Edimbourg/ İskoçya’da kurulu bulunur ve polis faaliyetlerini kendi içişleri bölümü (“Scottish Home and Healt Department” veya “S.H.H.D”) vasıtasıyla yerine getirir. 12 idari bölge ve başında Chife Constable bulunan 8 polis bölgesinden meydana gelen İskoçya, İngiltere ve Galler Ülkeleri aynı yetkilerine sahiptir. Her polis bölgesindeki otoriteleri de aynı yetkilere sahiptir.

Sayıları 15.000’den daha az olan İskoç polisler ayrı bir polis federasyonuna sahiptir. (The Scottish Police Federation ve The Association of Scottish Police Superintendents veya A.S.C.P.S.) İskoçya, ayrıca Edimbourg’da kendine ait “Her Majesty’s Inspector of Consabulary” leri ile okuluna (Tulliallan Castle) sahiptir. Merkezi düzeyde, Scottish Crime Squad, İskoç topraklarının bütünün de yetkili bir birimdir. Söz konusu 8 polis bölgesinden her biri bir Criminal Investigation Departement’e sahiptir ve Scottish Criminal Record Office de, merkezi düzeyde, bilgileri arşivler.

4.3.2. Polislik Hizmetleri Performans Çerçevesi

1 Nisan 2007’ den beri yürürlükte olan İskoçya Polis Hizmetleri Performans Çerçevesi ülkenin tamamında uygulanmaktadır. Çerçeve, polislik hizmetlerinin belirli kriterlerle ölçülebilmesi, ölçüm sonuçlarının raporlanabilmesi ve İskoçya’nın tamamında uygulanabilmesiyle polis performans yönetimi açısından dikkate değer bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçeve ACPOS, 8 İskoç Polis Gücü, İskoç Adalet Bölümü Yönetimi, Polis Teşkilatı Büyük Teftiş Kurulu, İskoçya Hesap Denetimi ve İskoç Polis Otoriteleri Toplantı Forumu, arasındaki ortak çalışmanın ürünüdür.

2005 yılında Adalet Bakanlığı tarafından polislik görevleriyle ilgili performans ölçümü ve yönetimi önceliklerinin ana hatları yayınlandı. Aynı zamanda, HMIC,

“Yönetim Gelişimi” başlıklı performans yönetimi konusuna ait denetimi de yayınlandı. ACPOS tarafından da performans yönetiminin öneminin farkına varıldı ve performans yönetimi öncelik konularını incelemek için Performans Yönetimi Görev Alanı kuruldu (PYGA).

Çerçeve ile ölçüm ve performans bilgilerinin raporlanması için kolayca uygulanabilen milli bir model sağlanmaktadır. Çerçeve, İskoç toplumu içinde daha etkili polis hizmetleri sunulabilmesi amacıyla başından sonuna kadar polislik hizmetlerinde yöneticilere yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Çerçeve, aynı zamanda, İskoç bakanlarının, Polis Otoritelerinin ve genel halkın polislik hizmetleri performans anlayışlarını destekleyecek, sürekli ve saydam performans bilgilerinin, yayımlar aracılığıyla yerel ve ulusal seviyede hesap verilebilirliği geliştirmeyi de amaç edinmektedir.

Çerçeve, Hizmet Karşılığı, Halk Güvenliği & Topluluk Emniyeti, Suçlu Adaleti & Suçun Önlenmesi, Güvenilir Yönetim & Etkinlik olmak üzere dört alana ayrılmıştır.

Dört alanın her birinde, ulusal polislik hizmetleri önceliklerini yansıtan yüksek seviyeli amaçlar tanımlanmıştır. Bu amaçlar, her bir dört alanda özel performans ölçülerine çevrilmiştir. Dönüşümde, üç çeşit ölçüt vardır: Sonuçlar (nihai sonuçlar), Faaliyetler (faaliyetler ve sonuçlara ulaşmayı içeren işlemler) ve Girdiler (kullanılan kaynaklar). Bunların yanı sıra, performans ölçüleri olmayan Genel Durum Ölçüleri de vardır.

İskoçya Polislik Hizmetleri Çerçevesini oluşturan her bir alanı, bu alanların tanımlanan yüksek seviyeli amaçlarını ve özel performans ölçüleri aşağıda incelenmiştir.

4.3.2.1. Hizmet Karşılığı

İskoçya Polislik Hizmetleri Çerçevesinin ilk alanı, Hizmet Karşılığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet karşılığının yüksek seviyeli amaçları ise;

- Tamamen ulaşılabilir polislik hizmetleri sağlamak,
- Servis dağıtımıyla yüksek halk memnuniyeti oluşturmak,
- Suç mağdurlarını korumak ve destek sağlamak,
- Halka zamanında ve profesyonel cevap vermek,
- Etkili ve etkin telefon hizmeti sağlayabilmek,

- Etkili ortaklık yoluyla toplumun ihtiyaçlarının karşılanması,
- Hizmet dağıtım şikâyetlerine etkili cevap verme,
- İşlem zamanlarında gelişmiş tutuklama (gözetim), olarak belirlenmiştir.

Hizmet Karşılığı alanı için belirlenmiş olan özel performans ölçüleri Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: Hizmet Karşılığı Performans Ölçüleri

ÇIKTILAR	FAALİYETLER	GİRDİLER	GENEL DURUM
Hizmetten faydalananların memnuniyet seviyesi	999 çağrılarına 10 saniye içerisinde cevap verme oranı	-	Telefon çağrıları ve olay sayısı Azınlık etnik gruplarının nüfus oranı Savcıya bildirilen ani ölümlerin sayısı

4.3.2.2. Halk Güvenliği & Topluluk Emniyeti

İskoçya Polislik Hizmetleri Çerçevesinin ikinci alanı Halk Güvenliği ve Topluluk Emniyetidir. Bu alanın yüksek seviyeli amaçları;

- Özellikle temel suçlar üzerinde olumlu etki oluşturma,
- Halkın isteklerini koruma,
- Milli güvenliğin korunması,
- Duyarlı insanların korunması,
- Sabıkalı seks suçlularının etkili yönetimini sağlama,
- Halkın polise güvenin artırılması,
- Kişisel güvenliğe gelişmiş anlayış ve suçtan korkunun azalmasını sağlama,
- Anti-sosyal davranışların azaltılması,
- Uyuşturucunun sebep olduğu zararların azaltılması,
- Trafik kazalarının azaltılması,
- Gelişmiş hedefleme ve özel suç çeşitlerinin alt üst edilmesi; örneğin gençlik suçları,
- Gelişmiş görünürlük (açıklık) sağlamak olarak karşımıza çıkar.

Halk Güvenliği ve Topluluk Emniyeti alanı için belirlenmiş olan özel performans ölçüleri Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: Hizmet Karşılığı Performans Ölçüleri

ÇIKTILAR	FAALİYETLER	GİRDİLER	GENEL DURUM
Kaydedilmiş suç ve kabahatlerin sayısı, Trafik kazalarında ölen ya da yaralanan insan sayısı, Irkçı olayların sayısı	A sınıf uyuşturucunun yakalanma ve miktarının ağırlığı ve kaydedilmiş suçları verme niyetiyle sahiplik	-	Kaydedilmiş seks suçlarının sayısı, Yurt içi kötüye kullanma olaylarının sayısı, Uyuşturucu kullananların problem sayısı, Kayıp insan olaylarının sayısı,

4.3.2.3. Suçlu Adaleti & Suçların Önlenmesi

Çerçevenin bir diğer alanı, suçlu adaleti ve suçların önlemesi olarak karşımıza çıkar. Diğer alanlarda olduğu gibi, bu alan için de yüksek seviyeli amaçlar belirlenmiştir. Yüksek seviyeli amaçlar;

- Özellikle temel suçların oranlarını ortaya çıkarma,
- Etkin, etkili ve ulaşılabilir bir suçla ilgili adalet sistemi dağıtımını desteklemek,
- Adalet sistemine yüksek seviyede halk güveninin sağlanması,
- Suçla ilgili adalet işlemlerinde daha hızlı sonuç elde edilmesi,
- İskoç Suç ve Uyuşturucu Uygulama Ajansı ile güçler arasında etkili işbirliği,
- Tekrar suç işlemenin azaltılması,
- İstihbaratın etkili kullanımı,
- Üst yönetim&Savcılık hizmetleri ve Mahkeme hizmetleri ile gelişmiş çalışma bağlantısı
- Mahkemesiz çözümlerin daha etkili kullanımı

Tablo 19: Suçlu Adaleti & Suçların Önlenmesi Performans Ölçüleri

ÇIKTILAR	FAALİYETLER	GİRDİLER	GENEL DURUM
Kaydedilmiş suçlar ve kabahatler için ortaya çıkarma oranı, Belirlenen ağırlaştırılmış ırkçı suçların sayısı ve oranı	28 takvim günü içerisinde savcıya sunulan raporların sayısı ve oranı, 14 takvim günü içerisinde Çocuk Raportörlerine sunulan raporların sayısı ve oranı	-	Gözaltına alınan bireylerin sayısı

4.3.2.4. Güvenilir Yönetim & Etkinlik

Son alan güvenilirlik ve etkinliktir. Güvenilirlik ve etkinlik alanının yüksek amaçları ise;

- Bütün toplulukların farklı ihtiyaç ve meselelerine yanıt verebilmek,
- En iyi değerlerin dağıtımını sağlamak,
- Para ve verimlilik için değer dağıtımının yapılması,
- Halk, iş paydaşları ve ortak ajanslarla geliştirilen görüşme ve taahhütler
- Halkla gelişmiş iletişim kurma,
- Denetleme ajansları ve denetleme boyunca halka açıklık ve hesap verilebilirlik,
- İşgücü katılımının etkili idaresi,
- Değerlenmiş ve motive edilmiş iş gücü,
- İşgücü üyelerinin rollerini yapmak için zorunlu becerilerle donanımlı olduğunun garanti edilmesi,
- SPSA ve kuvvetler arasında etkili işbirliği,
- Etik hizmet dağıtımının gösterilmesi,
- Gelişmiş kaynak kullanımı.

Tablo 20: Güvenilir Yönetim & Etkinlik Performans Ölçüleri

ÇIKTILAR	FAALİYETLER	GİRDİLER	GENEL DURUM
Oluşturulmuş verimlilik tasarruflarının değeri, Polis kuvvetinin 100 üyesi başına şikâyet sayısı.	Polis yöneticilerinin ve polis personelinin hastalık nedeniyle yokluğunun çalışma zamanına oranı, Polis yöneticilerinin ve polis personelinin devir oranı, Fazla mesai olarak sayılan maaşların maliyet oranı, Kullanım için uygun olan araçların devir oranı.	Maaşlarda harcama, maliyetleri ve sermayeyi çalıştırmak, Yetersizlik, etniklik, cinsiyet ve hizmetin uzunluğu ile profile yardımcı personel sağlamak, Polis memurlarının ve polis personelinin sayısı	Bilgi isteme özgürlüğünün sayısı

Sonuç olarak, İskoçya'nın polis performans yönetim sistemine baktığımızda, İngiltere'de olduğu gibi polislik hizmetlerini gerçekleştiren personelin değil de polislik hizmetlerinin gerçekleştirilme süreçlerinin değerlendirmede ön planda olduğu görülmektedir. Yukarıda anlatılan sistemin hiçbir yerinde, polislik hizmetlerini gerçekleştirenlerin değerlendirilmesine yönelik bilgi verilmemiştir. Daha çok gerçekleştirilen polislik hizmetlerinin, nasıl daha iyi bir şekilde vatandaşa sunulacağı sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Polislik hizmetleri süreçlerinin iyileştirilmesi ile suç azaltılmaya çalışılmış ve bu doğrultuda süreçler değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

4.4. Portekiz Polis Teşkilatı ve Performans Değerlendirme Sistemi

4.4.1. Polis Teşkilatı Yapılanması

Portekiz, Napolyon ordusunun işgali ve sisteminden etkilenmiş tüm ülkelerde olduğu gibi kendi polis sistemini bu idari yapıya göre oluşturmuştur. İdari polis, önleme ve düzeni koruma göreviyle, adli polis ise suçları araştırma ve bastırma göreviyle yükümlüdür. Ayrıca, Fransa'da olduğu gibi bu iki kuvvet biri medeni polis halindedir, diğeri de askerleştirilmiş bir haldedir.

Düzeni koruma ve kamu güvenliği görevlerini yapan idari polis İçişleri Bakanının yetkisi altındadır. Ancak adli polis görevleri, adli yetkililer tarafından kontrol edilir.

Bölgesel alanda, polis konusundaki sorumluluklar bir sivil yönetici tarafından gerçekleştirilir ve bu İçişleri Bakanlığının bir temsilcisidir.

Portekiz'deki polis sistemi altı polis kuvveti üzerine kuruludur. Bunlar görevlerine göre değişik bakanlıklar altında ülkenin her yerinde görev yaparlar. Bu kuvvetlerin üçü temelde iç güvenlik kuvvetini oluştururlar; Kamu Güvenliği Polisi, Cumhuriyetçi Millî Muhafız ve Adli Polis mevcuttur. Aynı zamanda üç değişik özel kuvvet daha vardır: Vergi Muhafızı, Ekonomi Polisi ve Deniz Polisi.

4.4.1.1. Kamu Güvenlik Polisi

Bu üniformalı sivil bir polistir. Organik olarak tam bağımsızdır ve işlevsel olarak da İçişleri Bakanlığına bağlıdır. Kamu güvenlik polisi, bazen belediye polisi veya PSP olarak adlandırılan bu birim, düzeni koruma, kamu güvenliğini sağlama, suç bastırma ve önleme, doğal ve teknolojik felaket durumlarında ilk müdahale yardımı, silahların ve patlayıcı maddelerin denetimini yapmak gibi görevlerle yükümlüdür. Ayrıca limanları ve havaalanlarını denetler ve şahsiyetleri koruma görevleriyle de yükümlüdür. Başında, sosyal bir servise ve bir kurmaya sahip polis şefi bulunur.

4.4.1.2. Cumhuriyetçi Milli Muhafız

Savunma ve İçişleri Bakanlığına bağlı askerleştirilmiş bir polis organıdır. Bazen GNR olarak adlandırılır, bu askeri bir teşkilat modeline sahiptir. Kamu güvenlik polisi görevinin büyük bir kısmını icra eder ve kendi özel görevlerini de yerine getirir. GNR düzeni koruma ve kamu güvenliği göreviyle de yükümlüdür, ayrıca yasa ve kuralları uygulama, felaket durumunda yardım götürme, suç önleme ve bastırma gibi görevlerle de yükümlüdür. Şayet bir suçüstü durumu söz konusuysa bunlar bu görevle yükümlü olabilirler ama aslında suç önleme işi daha çok adli polisin işidir. Diğer yandan Cumhuriyetçi muhafız değişik görevlerde de yer alır, örneğin yüksek devlet şahsiyetleri için şeref hizmetleri ve savaş durumunda iç güvenlik savunması gibi, aynı zamanda yol trafiği denetimi göreviyle de yükümlüdür ve bu konuda helikoptere sahiptir.

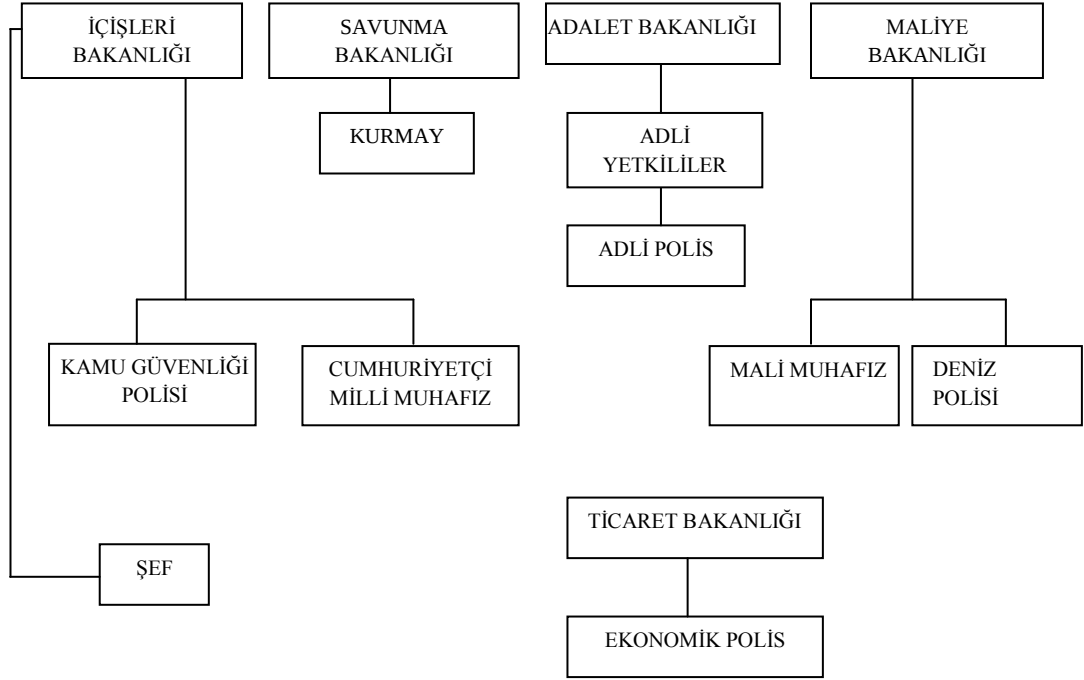
Cumhuriyetçi muhafız bir genel komutan tarafından yönetilir ve buna tam olarak bağımsız olan idari ve teknik yardım servislerinin bağlı bulunduğu bir kurmay ve bir yardımcı eşlik eder. Muhafız merkezi alanda teşkilatlanır ve bir bölgesel birime sahiptir.

4.4.1.3. Adli Polis

Suçları nlleme konusunda özelleştirilmiş bir birimdir ve bu başlık altında doğrudan Adalet Bakanlığının yetkisi altındadır. Doğrudan adli mercilere yardım eder ve bölgesel alanda da adli teşkilatlarını uygular. Adli Polis yerel birimlerinin gerçekleştiremediği ya da gözden kaçan suç soruşturmalarında uzmanlaştırılmış bir polis kuvvetini teşkil eder. Bir genel müdür yardımcısı eşliğinde bir genel müdür tarafından yönetilirler ve merkezi ve merkez dışı alanlarda bulunurlar.

Bu üç kuvvet arasındaki düzenleme şu şekildedir: Kamu güvenliği polisi, nüfusu 10.000' nin üzerindeki şehirlerde yetkilidir. Milli Muhafız, ülkenin tamamında, özellikle kırsal kesimde yetkilidir. Kırsal ve şehir kesimlerindeki ciddi suçlarla görevli olan ise adli polistir. Bu temel i güvenlik kuvvetlerinin yanında üç değişik özel poliste mevcuttur. Maliye (Vergi) Muhafızı Maliye Bakanlığı yetkisi altında bulunan askeri bir organdır, vergi ve gümrük kaçakçılığını nlleme konusunda uzmanlaştırılmış 8000 personele sahiptir. Son zamanlarda Cumhuriyetçi muhafız içine dâhil edilmiştir ve artık özerk bir organı teşkil etmemektedir. Deniz Polisi aynı zamanda Maliye Bakanlığına bağlıdır ve maliye (vergi) muhafızıyla aynı görevleri icra eder, ancak Lizbon veya Porto son olarak da Ekonomik Polis Ticaret Bakanlığına bağlıdır ve ticari kaçakçılık konusundaki soruşturmaları yapmakla görevlidir. Polisin yedinci bir kuvveti de sınırlarda bulunur, bu sınır geçişlerini ve çarpık güçleri engellemek görevleriyle yükümlüdür: İçişleri Bakanlığı yetkisi altında bulunan ve sivil bir organ olan şef mevcuttur.

Portekiz polisleri arasında yetki sınırları açısından çok büyük farklar olmasına rağmen düzenleme konusunda hemen hemen aynıdırlar. 1987 yılında yayımlanan Milli Güvenlik konusundaki yasa, polis servisleri arasındaki düzenlemeyi ve suç faaliyetlerini özellikle organize suçlar konusundaki düzenlemelerle iyi bir hale getirilmiştir. Bir güvenlik düzenlemesi bürosunun kurulmasıyla bugün, Portekiz polisleri yeni, modernleşmiş llrde görev yapmaktadırlar. Her servisin yetkileri daha açıktır ve bölgesel servisler arasında bir iştişare organı da mevcuttur.



Şekil 10: Portekiz Polis Teşkilatlanması

Patrice MEYZONNIER, *Les Forces De Police Dans l'Union Européenne*, çev. İsmail METİN, (Editions L'Harmattan, 1994), 41

4.4.2. Portekiz Polis Teşkilatı'nın Değerlendirme ve Onaylama Sistemi

4.4.2.1. Genel Bilgiler

Bu sistem, Portekiz Polis Teşkilatı personel yöneticileri hariç bütün teşkilata uygulanmaktadır. Uygulanan değerlendirme sisteminin amaçları;

- Adalet ve eşitlik kriter ve ilkeleri doğrultusunda çalışanların yönetimine ve idaresine izin vermek,
- Çalışanların mümkün olduğu kadar çok hedefe sahip olması ve bunların beğenmelerini ve değerlendirmelerini sağlayarak bireysel mükemmelliği harekete geçirmek ve teşvik etmek,
- Kariyer gelişimi ve terfi amacına hizmet etmek için değerlendirme ve liyakat kâğıtlarının atfedilmesi,
- Çalışanların seçilmelerinin mükemmelleştirilmesi ve formasyonunun profesyonel bir şekilde düzenlenmesine olanak sağlayan sonuçların elde edilmesi, olarak karşımıza çıkar.

Değerlendirme olağan (sıradan) ve olağanüstü (sıra dışı) olarak iki kategoride

gerçekleştirilir. Sıradan değerlendirme kategorisine dâhil olanlar;

Adli soruşturma görevini üstlenen çalışanlar ve nitelik ve vasıf açısından 2 takvim yılında 2 kere yardımcı adli soruşturma görevlisi olarak çalışanlardan oluşmaktadır. İşaretleme ve gösterimler 31 Ocak tarihine kadar olanları içerir. Normal olarak çalışanların değerlendirmeleri bundan önceki çalışılan yılları ve çalışanların öznitelik ve vasıflarını da göz önünde bulundurarak yıl bazında gerçekleştirilir.

Olağanüstü (sıra dışı) değerlendirme kategorisine dâhil olanlar;

Koşullu ve şarta bağlı adaylığı, kesin adaylığa dönüştürme sürecinde, en az bir yıl boyunca başarılarla çalışmış ve önceki yıldaki değerlendirmesi terfi için yeterli bulunmayan ilgili tarafın, yazılı dilekçesi olanlar, herhangi bir sebepten dolayı, ne zaman ki 2 yıl boyunca değerlendirilmiş görevlerde bulunan çalışanlar, adli soruşturma görevlerinde bulunanlar veya yardımcı niteliğinde adli soruşturma yürütenler veya 1 yıl boyunca aynı görevde kalanlar, gerekli görüldüğü durumlarda, ilgili çalışanın yazılı dilekçesine istinaden, meslek hayatlarında ilerleme kaydetmeyi arzulayan çalışanların bir önceki takvim yılı boyunca verdikleri hizmetler, değerlendirmeye alınır.

Değerlendirme yetkisi, en yakın hiyerarşik amir ve ikinci derece amir ile birlikte kullanılır. Değerlendirme yapılırken not veren yetkililerin öngörü yeteneklerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Ayrıca, değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların, son 6 aylık görev sürelerini değerlendirirken ve takdire sunarken değerlendirmeyi rapor edenin görüşlerini ve fikirlerini de değerlendirme aşamasında bir araya getirecek durumda olmalıdır. Departman veya bölüm yöneticilerinin veya müdürlerin hiçbir zaman değerlendirmeyi gerçekleştiren yetkililere karışmaması gerekmektedir. Aksi takdirde değerlendirmeler geçersiz sayılır. Değerlendirmeyi yapacak yetkili kişi, değerlendireceği kişilerden hiyerarşik olarak daha üst konumda olmalıdır. Değerlendirmeyi en yakın hiyerarşik amir veya ikinci derece amir yapamayacaksa, Genel Müdür benzer fonksiyonlara sahip veya benzer alanlarda görev yapan, değerlendirme ve takdir yeteneğine sahip 2 adet değerlendirmeciyi yetkili olarak atar ve bu yetkililerin aynı zamanda da değerlendirmeye tabi tutulan çalışandan hiyerarşik konum ve fonksiyonel açıdan daha üstün bir durumda olması gerekmektedir. Şartlara ve niteliklere haiz 2 yetkili değerlendirmecinin bulunmaması durumunda Genel Müdür tarafından sadece 1 adet yetkili değerlendirmeci seçilir.

Yetkili değerlendirmecilerin değişmesi veya değerlendirilmeye tabi tutulan çalışanın başka bir kadroya tayin edilmesi durumunda ise aşağıda belirtilen şartlar ve kurallar geçerli olacaktır:

- Değerlendirme ve rapor surecinden 6 ay önce yapılan değişiklikler için değerlendirmeyi yapan yetkili pasif sayılacaktır;
- Bu tarihten sonra yapılan değişiklikler için yeni değerlendirme yetkilisi atanacaktır.

Değerlendirmeyi gerçekleştiren yetkili ile değerlendirmeye tabi tutulan çalışan arasında herhangi bir problem meydana gelirse, konunun gelişimi hakkındaki karar verecek olan makam, Genel Mdrdr.

4.4.2.2. Sistem Sureci

Değerlendirme sureci, her bir çalışanın değerlendirme formundaki parametrelerin her biri baz alınarak gerçekleştirilmektedir ve daha sonra sure küresel bir değerlendirmeye tabi tutulur. Değerlendirme formunda bulunan parametrelerin her birinin değerlendirilmesinde, 5 dereceden meydana gelen tanımlayıcı bir ölçek kullanılmaktadır ve değerlendirilmeye tabi tutulan çalışanın erdem ve meziyetlerinin hiyerarşik sıra dâhilinde aşağıdaki puanlar cevaplanmalıdır.

- I. Derece – 0 puan;
- II. Derece – 2,5 puan;
- III. Derece – 5 puan;
- IV. Derece – 7,5 puan;
- V. Derece – 10 puan.

4.4.2.3. Tespit Etme Kuralları

Tespit etme ve bildirim hareketlerinde, değerlendirme yapan yetkili her parametre için 5 adet tanımlama arayacaktır ve uygun gelen cevabın karşısına dikdörtgen kutunun içine sırasıyla X koyarak işaretleyecektir. Değerlendirme yapan yetkililer arasında çeşitli nedenlerden dolayı uzlaşma eksikliği meydana gelebilir. Formda stn oylamaya sahip olan değerlendiren yetkili kategoriler dâhilinde 3 veya daha fazla parametrede mutabakat sağlayamıyorsa değerlendirme yapan yetkililer ayrı formlar doldururlar. Küresel değerlendirme ve tespit çalışmaları her not veren veya değerlendirme yapan yetkili için ortak veya ayrı olabilir.

4.4.2.4. Sınıflandırma Türleri

Nihai sınıflandırma, her parametre için atfedilen değişik puanların, form özetinin sabit katsayı dengesi ile çarpılmasından sonra elde edilen ortalaması sonucunda ortaya çıkar. En son not verme değişik denge katsayıları uygulayarak aşağıdaki sınıflandırmalar dâhilinde kendini ifade edebilmektedir:

Portekiz Polis Teşkilatı personeli için,

Çok iyi: Son puanlama 8,5 ile 10 arasında bir puana sahipse;

İyi: Son puanlama 5 ile 8,49 arasında bir puana sahipse;

Sıradan: Son puanlama 1,5 ile 4,99 arasında bir puana sahipse;

Kötü: Son puanlama 1,5 puandan daha düşük ise verilir.

Değerlendirme sürecini bitirmek için, değerlendirmeyi yapan yetkili bireysel mülakattan sonra formu doldurur. Mülakatlar 15 Şubat tarihine kadar tamamlanmalıdır.

4.4.2.5. Değerlendirenler İçin İddia ve İtirazlar

Değerlendirme formunun tamamlanıp hazır hale gelmesinden sonra, ilgili taraf sonuca itiraz etmek istediğinde, bu talebini form tamamlandıktan sonraki 5 işgünü içerisinde sınıflandırmanın yeniden gözden geçirilmesini gerektirecek olan koşulları ve itirazlarının dayandırıldıkları gerçekleri yazılı olarak bildirmelidir. Değerlendirmeye ve dolayısıyla değerlendirme yapmaya yetkili olan kişiye karşı yapılacak olan itirazların sonucunda cevaben yapılacak olan girişimler 5 işgünü dâhilinde yazılı olarak yapılacaktır. Eğer değerlendirilmeye karşı yazılı olarak yapılan itirazın nedenleri mantıklı zeminler üzerine yerleştirilip kabul edilirse, değerlendirme yapmaya yetkili kişiler yeni bir form özeti hazırlayacaklardır.

4.4.2.6. Sınıflandırma ve Takdir Komisyonu

Tavsiye organı niteliklerine ve sıfatlarına haiz olarak Sınıflandırma ve Takdir Komisyonu Genel Müdür'den sonraki en yetkili organ olarak görev yapmaktadır. Sınıflandırma ve Takdir Komisyonu 3 üyenin birleşiminden oluşur; genel müdür yetki ve otoritesine haiz bir müdür, diğer üye yani ikinci üye polis üst makamlarından seçilir ve üçüncü yani son üye Sınıflandırma ve Takdir Komisyonu genel müdürünün yardımcısı konumunda olacaktır. Sınıflandırma ve Takdir

Komisyonunu meydana getiren unsurların geçerliliği ve yetki gücü sadece 1 yıl geçerlidir ve bu süre uzatılamaz veya yenilenemez. Sınıflandırma ve Takdir komisyonunu teşkil eden unsurlardan herhangi bir tanesinin manisi ve engeli söz konusu olduğu takdirde, diğer iki Komisyon üyesi, sonuçlanma süreci sona erene kadar vekâleten engeli veya manisi olan üyenin görevlerini belirtilen süre zarfında üstlenir ve yerine geçer.

Sınıflandırma ve Takdir Komisyonu, gerekli ve faydalı gördüğü takdirde, davacının test ifadelerini incelemek ve analiz etmek için geri alır ve davacının yürüttüğü hizmetlerde gayretinin bulunup bulunmadığını kontrol eder. Değerlendirme ve Takdir Komisyonu, değerlendirme talebinin alınmasını müteakip 30 gün zarfında, Sınıflandırma ve Takdir Komisyonu çoğunluğu sağlayacaktır.

4.4.2.7. Onaylama

Genel Müdürlük yetkisinde bulunan değerlendirmenin onayı her takvim yılının 30 Nisan tarihine kadar gerçekleştirilecektir. Genel Müdür ilgiliye her türlü yetkiyi tevkil etmekle (vekâlet verme) iştigaldir. Değerlendirme işlemi onay için sunulduğu zaman, bir sureti personelin biyografik kayıtlarında bulunmak üzere saklanır. Eğer değerlendirmecilerin değerlendirme teklifi üzerinde mutabık kalınamaz ise, Genel Müdürlük konuyu, Sınıflandırma ve Takdir Komisyonuna ileri tetkik ve yeterli değerlendirmenin yapılabilmesi için gönderir. Onaylama işlemi tamamlandığında, değerlendirme ilgili tarafa bildirilir.

Değerlendirmenin bildiriminin ilgili tarafa yapılmasından sonraki 10 gün içinde, ilgili taraf hiyerarşik düzeni takip ederek Adalet Bakanlığına temyiz isteminde bulunabilir.

4.4.2.8. Değerlendirme İşleminin Gizliliği

Değerlendirme işlemi gizlilik vasfına ve ilkesine sahip olmalıdır. Değerlendirme formları ilgili bireyler hakkındaki işlemler için kaynaklar ve itirazlar ile birlikte dosyalanır. Değerlendirme süreci süresinde konuya dâhil olan bütün ajanslar, kurumlar, kuruluşlar ve benzer organlar profesyonel gizlilik ilkelerine bağlı kalmakla yükümlüdürler.

4.4.3. Ödüllendirme ve Takdirler

Genel Müdürlük personele; inisiyatifini kullanarak veya teklif etme aracılığıyla takdirler verebilir. Takdirler bireysel veya kolektif olabilir. Takdir halkın sempatisini ve memnuniyetini arttırmakla beraber çalışanın moralini yükselterek sahip oldukları niteliklerin ve vasıfların da bilincine varılmasına neden olur. Takdir aynı zamanda, çalışanın sergilediği örnek teşkil eden davranışları için bir mükâfattır. Bunun yanında, çalışanın kendini göreve ve hizmete adanması amacıyla verilen bir ödüdür. Verilen takdirler 10 yıl boyunca herkes tarafından görülebilmesi için açıklanacaktır.

Değerlendirilmeye tabi tutulananın ödüllendirilmesine yönelik teklif çalışanın herhangi bir hiyerarşik amiri tarafından yapılabilir.

Değerlendirme ve Takdir komisyonunun takdir teklifleri, usulüne uygun olarak genel müdür tarafından yeteneklere göre dağıtılıp son bulacaktır. Takdir verilerek, genel müdürlük yönetim usulüyle yazılı bir biçimde yayınlanır ve personelin biyografik kayıtlarına işlenir.

Altın veya Gümüş “Madalya”

Portekiz Polis Teşkilatının mükemmel ve yüksek hizmetleri için yüksek başarılarla bulunan personel için genel müdürlüğün önerdiği kişilere Adalet Bakanlığı tarafından altın veya gümüş madalya verilir. Gümüş veya altın madalya personelinin kendini hizmete üstün bir şekilde adanmışlığının bir örneği ve bir göstergesi olarak atfedilir ve 20 yıl boyunca bu durum ifşa edilir.

Hiyerarşik amirin teklifine istinaden veya inisiyatiflerin kullanılmasıyla genel müdür övgü nişanı hak eden personelin biyografik kaydına nişanı işler.

4.5. Belçika Polis Teşkilatı ve Performans Değerleme Sistemi

4.5.1. Polis Teşkilatı Yapılanması

4.5.1.1. Genel Bilgiler

Ortaçağdan bu tarafa Belçika yerleşmelerinde polis kuvvetlerinin izine rastlanır. 1795 yılında, Fransız devrimcileri Belçika'yı işgal ettiler ve oraya mühim Fransız jandarma modelini yerleştirdiler: O dönemden itibaren ancak 1957 yılında uygulanabilecek olan, 17 Nisan 1798 tarihli bir Anayasaya geçildi.

Belçika jandarması mevcuttur. Bu Fransız modelindeki gibidir, sadece askeri bir organdır, ülke üzerindeki genel polis göreviyle yükümlüdür. 1815'den 1830 yılına kadar Hollanda işgali, Fransız modelini korudu tabi ki 1830 yılında Hollanda Kraliyet Jandarması (Marechaussee Royale des Pays-Bas) adı altındadır, genç Belçika içine girdiği sistemini kurmaktadır, bu gün hala jandarma Belçika'da iç güvenliğin temel kuvvetidir. Jandarmadan az bir zaman önce 1789 yılında belediyelerin yetkisi altında bulunan, belediye toprakları üzerindeki genel polis yetkilerine sahip Belediye Polisleri kuruldu. Ancak bu belediye polisleri her yerde mevcut olan jandarmayla bir yarış içine girdi ve 1986 yılın güvenliğin ikinci kuvvetinin belediye polisleri olduğunu onayan bir yasa belirlendi. 1919 yılında küçük suçların ortaya çıkmasından sonra tüm milli sınıfta yetkili özel bir suç polisi oluşturuldu: Bu Fransız adli polis modeline dayanan, Adalet (Adli) Polisidir. İlginç bir yapısı vardır. Hiçbir yasa metni bu üç iç güvenlik yetkilerinin ne ayrımı konusunda ne de kendileriyle olan operasyonel ilişkilerinden hiç bahsetmez.

Bugün hala, değişik alanlara yerleştirilmiş görevlerden oluşan iç güvenlik alanında sorumluluklar mevcuttur. Bu rekabete dayalı yapı oldukça karışıktır, 1987 yılında Belçika'da polis servisleri konusunda yerel alanda da milli alanda da polisle güvenlik sisteminde bir tutarlılık olmadığını belirten bir rapor Belçika İçişleri Bakanlığına sunuldu. Böylece, İdari ve Milli çerçevedeki kamu düzeni görevleri İçişleri Bakanı yetkisi altına verildi. Ancak Komünlerin ve belediyelerin faaliyetleri Devletin temsilcisi olan Valinin yetkisi altındadır. Adli Polis görevleri Milli alanda Adalet Bakanlığı yetkisi altındadır ancak yerel alanda savcı veya hâkim yetkisi altındadır. Gerçekte Komünlere göre, Fransız Adli Sistemine karşıt olarak, Hâkim veya Savcılarının kontrolü genellikle sadece teoriktir. Çoğu zamanda böyle bir kontrol söz konusu değildir. Üç iç güvenlik kuvveti ve bir özel polis görevi mevcuttur.

4.5.1.2. Jandarma

17 Nisan 1798 yasası, 2 Aralık 1957 yasası, 1975 statüsüyle ve son bir yasayla 18 Temmuz 1991 yasasıyla düzenlendi ve yönetildi. Ocak 1992'den beri, 18 Temmuz 1991 yılında yürürlüğe giren yasayla, jandarma böylelikle askersizleştirildi ve artık Savunma Bakanlığı'na bağlılıktan çıktı ve İçişleri Bakanlığı ve Adalet Bakanlığı yetkisi altına girdi. Jandarma polisle birleşmiş tek organdır. Milli yetkideki statüleriyle ve belirlenmiş yükümlülükleriyle önemli bir organdır. Milli ve yerel alanlardaki büyük çaptaki hareketlere karşı koyabilecek tek organdır. Ancak

jandarma genellikle ağır bürokratik ve yavaştır. Aşamalı yapısı ve merkezle karar alma ve cevap verme arasındaki zincir epey zaman alır. Yerel plan hariç, az bir inisiyatif bölge insanlarına bırakılır.

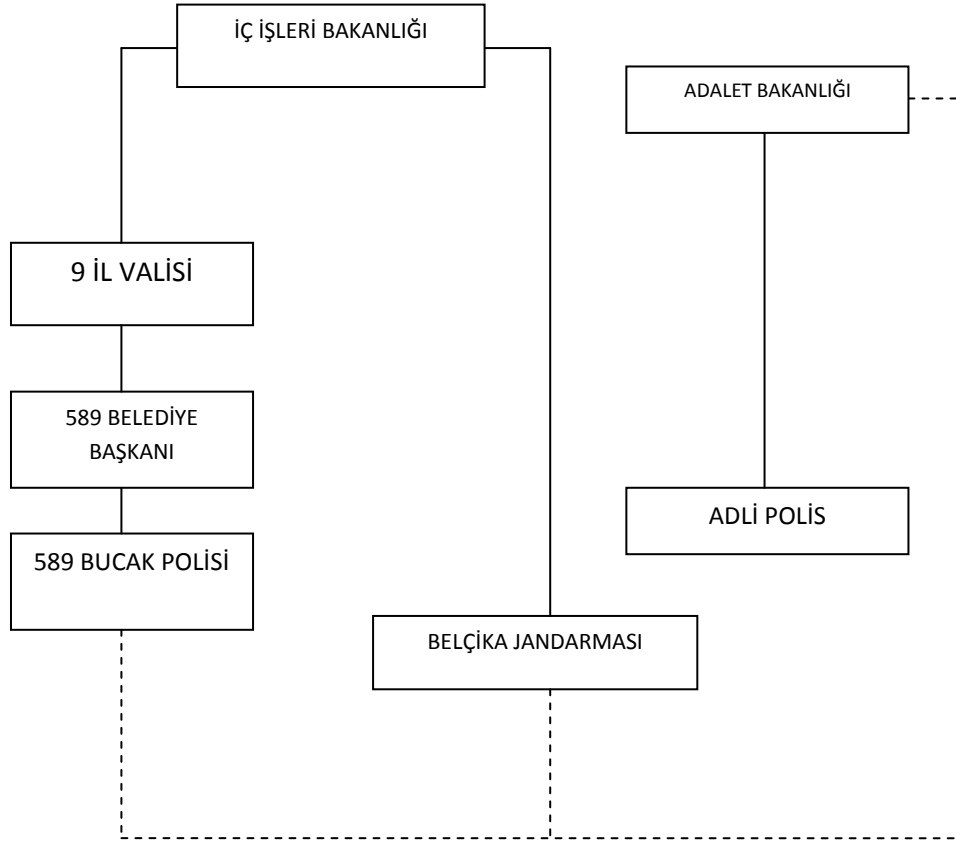
4.5.1.3.Adli Polis

Adli Polis 1919, 21 Ağustos 1948 ve 6 Temmuz 1964 yasalarıyla düzenlenmiştir. Sadece Adalet Bakanlığı'na bağlıdır ve Adli bölgeler alanında teşkilatlanır. Sadece jandarmalar ve Adli polisler milli topraklar üstünde yetkiye sahiptirler. Adli Polis, savcılar veya hâkimler kurulunda bulunur. Belçika Polis mevcudunun en az % 5'ini oluşturur. Adli Polis, araştırma işine geçilmesiyle veya araştırma inceleme prosedürünün yürürlüğe konulması sonucunda, daha çok suçu bastırma işine yöneldi. 1919 yılında yeniden savcılar kuruluna bağlandı. Bu güçlü bir oranı teşkil eden özelleştirilmiş bir polistir. Daha belirli bir şekilde söylemek gerekirse Adli Polis şu dört temel görevi yerine getirir.

- Ciddi suçları araştırma ve faillerini tutuklama özellikle de araştırma devan ederken yerel polisin yetki sınırlarını aşar.
- Suç işleri konusunda ulusal ve uluslar arası belgeleri merkezleştirme ve işletme.
- Diğer devletlerin polis kuvvetleriyle dış ilişkiler.
- Bilimsel polis ve adli kimlik alanında kimlik saptama ve inceleme

4.5.1.4. Belediye Polisleri

14 Aralık 1789 kararnamesiyle ve 11 Şubat 1986 yasasıyla düzenlenmiştir. Sayıları 589'dur ve Belediye Başkanına bağlıdırlar. Belediyeler polislerine çok değişik görevler yükler. Her belediye, kendi organının teşkilatlanması konusunda tam bir otonomiye sahiptir.



Şekil 11: Belçika’ da Polis

Meyzonnier, age, 41.

4.5.2. Performans Değerleme Sistemi

4.5.2.1. Değerlendirmenin Birinci Etabı

4.5.2.1.1. Yetki Alanı

Bu hizmet alanında görev alan herkes organizasyonlar içinde değişik görevlere sahiptir. Kimisi bir seri göreve atanırken kimisi kendisi için çizilen profile uyum sağlayarak sorumluluğunu yerine getirir. Edindiği göreve değer veren bir memur faaliyet esnasında göstermiş olduğu tutumundan dolayı sistem yöneticisi tarafından fark edilir. Tabi bunun için göreve atanan memurun aşağıdaki şartları tamamıyla yerine getirmiş olması gerekir:

1- Operasyon içinde memur 13 ayrı konum içinde en düşük görevi olsa bile (buna en ufak yardım faaliyetleri dâhildir) yöneticisi hangi pozisyonu uygun gördü ise görevini eksiksiz yerine getirmelidir.

2- Yöneticinin görevli memuru normalde dolu olan bir pozisyona yardımcı olarak

ataması halinde görevli gereken uyumu sağlayıp iş birliği yapmak konusunda kişisel katkıda bulunmak zorundadır.

3- Çok özel bir durum olması halinde yönetici tek bir memuru birçok görevden birden sorumlu tutabilir.

Ayrı ayrı görevlere atanan ve özel statülere yerleştirilen memurlar görev sürelerinin bitiminde edindikleri son durum raporlarını aldıkları temel eğitim programlarına uygun şekilde sistem kurucusuna iletmelidirler. Tüm bu gelişmelerin sonunda eğitimci elde ettiği tüm referansları kişilerin dosyalarına ekler ve genel değerlendirme yaparken görevli memurların bireysel katkılarını göz önünde bulundurur. Sadece bir seferlik göz önüne alınan genel profile az da olsa zarar verebileceği düşünülen herhangi bir durum kişinin gelişim düzeyi belirlenirken göz önünde bulundurulmayabilir.

4.5.2.1.2. Uyum Tablosu

Her pozisyon farklı bir görevi her görev başka bir sorumluluk profilinin alt kümesidir. Tüm bu bilinç ve değerlendirme 5 üzerinden yapılır. Oluşturulan profillerin yapısında bazı durumlar hariç hiçbir görevli istediği ya da umduğu faaliyet puanını alamaz. Uyum tablosu 3 farklı profil içerir:

1- Baz uyumu: Bu polis memurları arasındaki genel kültür profilinin (okuma yazma bilinci vb.) en basit anlamdaki eşdeğerliliğidir.

2- Pozisyon uyumu: Farklı gruplara ayrılan ve her gurubun farklı faaliyetler gösterdiği ortak bir organizasyondur. (Bahsedilen pozisyonlar ve gereklilikleri detaylı olarak bildirilecektir.)

3- Özel uyumlar: Gösterilen faaliyet ve hareketlilik kendine özgü bir uyum içinde olmalıdır.

Referans uyumları açıklanacağı üzere farklı derecelere her memur için farklı dereceye sahiptir ve ortaya çıkabilecek yeni bir profile kolayca uyum sağlayabilecektir. Tüm işbirlikçiler sağduyulu bir şekilde faaliyet gösterip gerekenleri yerine getirirlerse genel profilin oluşturulmasında hiçbir sorun çıkmayacaktır.

4.5.2.1.3. Organizasyonlardaki Konumlar

Bir memur her organizasyon alanında farklı etkinlikler gösterip değişik rollere bürünür. Bir memuru organizasyonda görevlendirmenin temel 2 amacı vardır. Organizasyon içerisinde iş birlikçi yanını ortaya çıkarmak ve kadro içerisindeki genel tutumunu incelemek. Görevli memur ancak bu 2 gerekliliğe uyum sağlayabilir ise saygı kazanır.

Öyle ya da böyle gelişim süresi içerisinde dâhil olduğu tüm organizasyonlar içerisinde toplayacağı puanlar diploma notuna uygun şekilde yansıyacaktır. Daha üst düzeylerde görevlendirilen memurlar ise tanınan ayrıcalıklar gereğince farklı biçimde değerlendirilecektir. Örneğin: Formasyon seviyesi ve kazandığı tecrübeler müfettişlik konumundaki bir görevli memuru daha üst bir pozisyona taşıyabilir. Aynı memurun farklı operasyonlarda farklı adaptasyon profilleri çizmesi halinde grup içerisinde en etkin olduğu statü ve sonucunda oluşturduğu referans formasyonu hangisi ise son değerlendirmede bu resmi belge göz önünde bulundurulur. Bunun sebebi 13 ayrı pozisyon bulunmasıdır.

4.5.2.1.4. Özel Uyumlar

Bir görevli memurun pozisyonu ne olursa olsun organizasyona uyum sağlaması zaman alır. Kendine öncelik tanınması gibi durumlarda eğer bulunduğu statü yüksek değil ise edindiği puan ne olursa olsun genel profil oluşturulurken sistem yöneticisi son durum bildirim raporunda tüm bu küçük detayları göz önünde bulundurarak metodolojik prensiplere bağlı kalarak memurun gerçekten hak ettiği puanı verir.

4.5.2.1.5. Genel Profil

On üç ayrı pozisyon ve birbirinden farklı profiller bulunmaktadır. Sistem özünde birbirine tıpa tıp benzeyen iş birlikçi uyumlu ve sağdık üyeler kapsayan çekirdek bir aile kurmaya çalışır. Buradaki genel amaç tüm organizasyonun sağlıklı ve uyum içerisinde ilerleyebilmesi içindir. Eğer çok özel bir durum yoksa sistem yöneticisi tarafından belirtilen iletişimi ve ifade biçimi istenilen profile uyum gösterilebilen tüm görevli memurlar bu aileye dâhil olabilirler.

4.5.2.1.6. Sistem İlerleyişinin Profil Uyumu

Kişisel gelişimi uyum içerisinde tamamlayan ve her türlü görevini yerine getiren bir memur sistem yöneticisi tarafından sadece 2 soruya tabi tutulur. Bunlar:

- 1- Görevlendirilen memur kişisel gelişimi süresince gösterdiği faaliyetler esnasında gereken uyumu sağlayabilmiş midir?
- 2- Görevlendirilen memur gelişim süreci içerisinde gereken seviyeye ulaşabilmiş midir?

On üç ayrı pozisyon ve birbirinden farklı birçok referans bulunmaktadır. Sistem yöneticisinin son aşamada yapması gereken temel şey en iyi rapor veren memuru ayırt edebilmektir.

Tüm bu gelişmelerin sonunda eğitimci elde ettiği tüm referansları kişilerin dosyalarına ekler ve genel değerlendirme yaparken görevli memurların bireysel katkılarını göz önünde bulundurur. Sadece bir seferlik göz önüne alınan genel profile az da olsa zarar verebileceği düşünülen herhangi bir durum kişinin gelişim düzeyi belirlenirken göz önünde bulundurulmayabilir. Bazı işbirliği durumları zor şartlar zor sonuçlar ve bazı kişisel ayrıcalıklar gerektirebilir. Örneğin görevlendirilen memurun herhangi bir özrü olabilir. Böyle bir durumda sistem yöneticisi geçerli bir mazereti olan memuru diğer memurlardan ayrı tutarak değerlendirir.

Hatırlatma: Yapılan tüm değerlendirmeler genel profili oluşturmak içindir. Değerlendirmenin sonunda eğitmen sorumluluk verdiği her memur hakkında genel bir yargıya varıp iyi ya da kötü bunu daha sonra dosyasına ekleyeceği yazılı belgelerle beraber yeniden değerlendirerek gelişim sürecinin sonunda ortalama bir puan verecektir.

4.5.2.2. Değerlendirmenin İkinci Etabı: Emniyet Müdürlüğünde Görev Alan bir Polisle Yüz yüze Görüşmek

Bu tür bir değerlendirmeyi sendikanın tanıdıkları haklara zarar vermeden sistem yöneticisinin genel takdirini kazanarak iyi referanslar elde edebilmek ve yüksek puan toplayabilmek adına düzeyli cümleler kurmalı iyi bir ifade tekniği gerektirmektedir.

4.5.2.2.1. Polis Hizmetlerinin Bazı Önemli Değerleri

Kişinin hak ve özgürlüklerine saygı duymak, bireyin hukuki ve fiziki ayrıcalıklarına saygı göstererek yasal bir durum karşısında karşı tarafı zorlayıcı hiç bir fiziksel harekette bulunmadan gerekenleri sınırlarını bilerek uygulamak, demokratik değerlere bağlı kalmak, sorumluluk bilincini paylaşımcılığı ve uyumu benimsemek polislik hizmetlerinin bazı önemli değerleridir.

4.5.2.2.2. İnsan Yanlısı ve İyimser Bir Şekilde Hizmet Etmek

1- Tutarlılık.

2- İş kalitesi.

3- Sorunlar

karşısında yapıcı çözümler aramak orta yolu bulmak, emniyet müdürlüğü esaslarına bağlı kalmak. Gerekli tüm bağlantılarını ve çalışma prensiplerini doğru şekilde uygulamak.

4.5.2.3. Değerlendirmenin Üçüncü Etabı: Fikirlerin Gözden Geçirilmesi

Bu etabın amacı sınav yöneticisinin önceden vardığı kararları doğru kelimelerle düzgün bir şekilde ifade ederek gelişim eğitime tabi tutulan görevli memurların son etapta vardığı noktayı doğru bir kullanımla tekrar ve tekrar değerlendirerek geçerli nedenleri bir bir belirterek referansta bulunur.

İki bakış açısı vardır:

1- Kişisel bakış açısı: Görevli tüm memurlar genellikle sistem yöneticisinin gözüne girmek için ve iş birliği konusunda artı puan alabilmek için faaliyet etkinliği konusunda üstün çaba sarf ederler ve diğer polis memurlarına göre daha yüksek kanaat kazanırlar.

2- Operasyonel bakış açısı: Sistem yöneticisi tarafından belirli görevlere atanan etkin sorumluluklar verilen ve sürekli eğitime tabi tutulan görevli memurlar derecelendirilir. Alınan ortalamalar öncelikle söz gelimi şeklinde ifade edilir. Yapılan organizasyonun tamamen sona ermesinden sonra yapılan stratejik bakış açıları gündeme gelir. Kişinin gösterdiği tüm faaliyetler bu noktada etkin olmaya başlar. Organizasyonun işleyişindeki katkıları açıkça göz önünde bulundurulur. Faaliyet planları dönüştürülmüş projeler ya da kısa programlar memur hakkında az

da olsa bir görüş sahibi olmaya yarar.

4.5.2.4. Değerlendirmenin Yapılması

Her iki yılda bir uygulanan belirli süreçler içerisinde gerçekleşen bir sistem yöneticisi tarafından himaye edilen ve geçerli sonuçlara varılan bir gelişim sistemidir. İki yılda bir gösterilen bu faaliyet kişisel gelişim eğitimi alan tüm memurların olumlu yönde değişimleri ve mesleki anlamda tecrübelenmeleri ile sonlandırılır.

Kimi gelişim sistemleri bazı durumlarda iki yıldan daha uzun bir süre devam edebilir. Ancak böyle bir durum için geçerli bağışlayıcı bir sebebin olması gerekmektedir. Gelişimin uygulanacağı her yıl dönümünden bir ay önce hatta belki daha da önce tüm düzenlemeler yeni sistem uygulaması için hazır hale getirilir. Sadece son duruma yakın bir süre içerisinde sistemin varacağı sonuç verimsizleşebilir.

Sonuç olarak her değişim ve gelişim sisteminin başlangıcı belirli bir hazırlık döneminden, belli başlı prosedürlerden geçerek uygulanır. Uygulama sürecinin uzadığı durumlarda yine 2 yıllık dinlenme süresi tamamlandıktan sonra yeniden yürürlüğe konulur.

4.5.2.4.1. Birinci Bölüm

Yürürlükte olan bir sistem 12 ay boyunca her türlü etkinlik özgürlüğüne sahiptir. Ancak kişisel gelişimini tamamlamak üzere farklı görevlere atanmış memurlar özgürlüklerini farklı dönemlerde kullanırlar.

Gelişim sürecinin ilk bölümünde belli başlı tanımlamalar yer alır ve tüm görev alanları atanan memurlar tarafından eşitçe pay edilir. Bazı görevli memurlar bakan tarafından özellikle belirlenip öncelik tanınması şart koşulup görev alacağı süreç önceden belirlenebilir. Diğerleri için görev almadan önceki hazırlık dönemi fakülte gibidir. Başlangıç periyodu kişisel gelişim sisteminden yararlanması için atanan görevlilere rastgele verilir.

4.5.2.4.2. Etkiler

Bu gelişim sistemi içerisinde sistem yöneticisi tarafından her yaptığı faaliyet esnasında sürekli olarak olumlu mansiyon kazanan memur tabi ki de sonuç

raporunda fazla puan toplayacaktır. Bu tür istisnai durumlarda eğer başka etkenler mevcut değil ise alınacak karar daha bir ay öncesinden bellidir. Eğitim sürecinin uzaması halinde anlaşmaya uyumlu bir şekilde kişisel gelişimlerini tamamlamak için atanan memurlar sözlü mülakata tabi tutulur. Kişisel gelişime tabii tutulan memurlar kimi durumlarda değerlendirme konseyince karşıt tepkilerde alabilir. Böyle bir durumda zaman en etkin kavramdır. Verilen karar rapor edilmemişse mülakat esnasında görev alan sorumlu kişi sistem yöneticisine bildirme hakkına sahip değildir.

4.5.2.4.3. Değerlendirme Döneminin Uzaması

Uzun zaman dilimi içerisinde örneğin 4 ay ya da üzerinde süren gelişim dönemlerinde sadece bir aylık süre göz önünde bulundurulur. Gelişim sürecine uyum sağlayıp gereken faaliyetleri yerine getirmek atanan memurların temel görevidir.

4.5.2.4.4. Ara Değerlendirme

Sistemin bu bölümü 2 yıldan ibarettir ve diğer değerlendirme sistemleriyle hiçbir alakası yoktur. Eğer değerlendirmeye tabi tutulan kişinin başka bir hizmet kurumuyla alakası var ise sistem yöneticisi ara bir sınav düzenler veya sistem yöneticisinin başka bir kurumla alakası var ise bir üst kurula ara sınav düzenlemesi için talepte bulunur. Düzenlenen ara sınav ile devamlılık sağlayan değerlendirme sistemi son durumda diğer seçeneklere de başlama ihtimalini araştırır. Ara değerlendirmenin uygulanabilmesi için birçok talihsiz tesadüfün bir araya gelmesi, yüz yüze yapılan görüşmelerde ağır sorunların yaşanması ya da hazırlanacak dosya ile ilgili elle tutulur iptal gerekçeleri sunulması halinde bu tarz bir ara sınav talebi gündeme gelebilir ancak onaylanmaması halinde gerçekleştirilemez. Yeni değerlendirme sistemine göre ara sınav gibi bir opsiyon tanınmamaktadır.

4.5.2.5. Değerlendirme Nasıl Uygulanır

Bu prosedür için çok basit bir format hazırlanmıştır. Tüm işbirlikçiler en başarılı sonuca ulaşabilmek için el ele verip kaliteli bir sistem oluşturmuşlardır.

4.5.2.5.1. Ön görüşme

Bahsedilen ön görüşme sistem yöneticisi ve sisteme tabi tutulan kişi arasında geçen diyaloglardan ibarettir. Belli bir çerçeve içerisinde geçer, her iki tarafta açık olduğu

sürece bir sonuca varılır. Organizasyonun değerleri gerekli görülmesi halinde kişiler arasında belirtilir. Kişisel öngörüler değerlendirmeye tabi tutulan bireyin uyumuna ve eşitlikçi yaklaşımına ve mülakat esnasında açığa vurduğu panik tepkileri değerlendirmeyi uygulayan denetçinin üstünde etkiler bırakacaktır. Operasyonel bakış açısından yaklaştığında en çok tartışılacak yaklaşım son durum raporudur. Tüm bu işlemlerin yapılması için ayrılan ödenek objektiflerin yeniden değerlendirilmesine neden olur.

Görüşme esnasında herhangi bir sorun yaşanması halinde değerlendirmeye tabi tutulan kişi sistem yöneticisi tarafından değerlendirilir. Mülakat esnasında belli başlı görüşme formatlarına uyulması değerlendirmeye tabi tutulan kişinin her daim menfaatinedir. Mülakat esnasında fark edilen en küçük detay değerlendirmeye tabi tutulan kişinin dosyasına doğrudan işlenecektir. Sistem denetçisi ve değerlendirmeye tabi tutulan kişi arasında büyük sorunlar yaşanması halinde çözüm ancak son durum değerlendirilirken sonuca ulaştırılacaktır.

4.5.2.5.2. Görüşmenin İşleyişi

Diyaloglar halinde sürececek olan mülakat kişisel gelişim sürecini tamamlamak amacıyla hizmet gören ve bu perspektifte çaba sarf eden bireylerle sistem yöneticisi arasında geçer. Sözlü görüşmenin amacı, değerlendirmeye tabi tutulan kişinin konuşması esnasında yöneltilen sorulara cevap verme biçimi, düşünceleriyle ifade biçiminin uyuşması, olaylara bakış açısı, durum değerlendirmesi, mimikleri, hassas konulara vereceği ani tepkileri ve tepkilerini kontrol altına alması gibi anlık hareketlerinden yola çıkılarak yine aynı kişinin grup içerisinde gösterebileceği uyum, işbirlikçi tutum, uyumluluk hakkında genel bir yargıya varabilmektir. Ancak sistem yöneticisinin yapması gereken en önemli husus objektif açıdan bakabilmektir. Bunun dışındaki bir durumda görüşme zaten eğitici bir yönde olacaktır. Sözlü mülakatın genel amacı değerlendirmeye tabi tutulacak kişinin yazılı esnasında karşılaşacağı sorulara yanıt verirken göstereceği tepkilere bir kez de göz önünde yakından gözlemleyerek tasdiklemektir.

4.5.2.5.3. Sözlü Mülakat

Sınav yöneticisinin önceden vardığı kararları doğru kelimelerle düzgün bir şekilde ifade ederek gelişim eğitimine tabi tutulan görevli memurların son etapta vardığı noktayı doğru bir kullanımla tekrar ve tekrar değerlendirerek geçerli nedenleri bir bir

belirterek referansta bulunur. Diyaloglar halinde sürececek olan mülakat kişisel gelişim sürecini tamamlamak amacıyla hizmet gören ve bu perspektifte çaba sarf eden bireylerle sistem yöneticisi arasında geçer. Sözlü görüşmenin amacı değerlendirmeye tabi tutulan kişinin konuşması esnasında yöneltile sorulara cevap verme biçimi, düşünceleriyle ifade biçiminin uyuşması, olaylara bakış açısı, durum değerlendirmesi, mimikleri, hassas konulara vereceği ani tepkileri ve tepkilerini kontrol altına alması gibi anlık hareketlerinden yola çıkılarak yine aynı kişinin grup içerisinde gösterebileceği uyum, işbirlikçi tutum, uyumluluk hakkında genel bir yargıya varabilmektir. Bu durumlar dışında son etapta karşılaşılabilecek problemler yeni uygulanacak değerlendirme sisteminden önce yeniden göz önünde bulundurulup değerlendirme sistemleri ön hazırlık safhasında öncelik verilecektir.

Sözlü mülakat esnasında değerlendirme yöneticisi ve değerlendirmeye tabi tutulan memur 3 aşamadan geçecektir. Görüşmenin sonunda denetçi can alıcı tek bir soruyla sınava tabi tutulan birey farkında olmadan en yüksek ya da en düşük puanı almasını sağlayacak soruyu soracaktır. Değerlendirme yapmanın temel amacı kaliteli ve seviyeli her kesime hitap edebilen donanımla pratik çözümler üretebilen uyumlu ve tüm genel perspektiflere uyan bir memur profili yaratmak için uygulanır. Mülakatın sonunda denetçi en doğru raporu tutmaya çalışır. En tutarlı ve geçerli bilgiler not edilir. Değerlendirmeye tabi tutulan kişinin dosyasına resmi belge konulur, Bir örneği de bireye verilir.

4.5.2.6. Puan Sistemi

İki tip puanlama bulunmaktadır.

- 1- Genel puanlama,
- 2- Bireysel puanlama.

Puanlamayı ifade edilebilecek 3 tur mansiyon bulunmaktadır:

- 1- İyi,
- 2- Yeterli,
- 3- Yetersiz.

Verilen tüm mansiyonlar neden verildiklerine dair geçerli açıklamalarla sınav sonucu açıklanırken bildirilmek zorundadır. Eğer sonuç yeterli ise zaten değerlendirmeye

tutulan kişi perspektife uygun demektir. Eğer sonuç yeterli ise değerlendirmeye tabi tutulan kişi prosedüre ait bazı özellikleri taşıyor demektir. Eğer sonuç yetersiz görölürse sınava tabi tutulan kişi genel profile uymuyor demektir. Değerlendirme sonucunda yazılı ve sözlü mülakata tabi tutulan kişi ne için yetersiz tutulduğuna dair geçerli açıklamayı öğrenme hakkına sahiptir çünkü 2 yıl aradan sonra yapılacak yeni değerlendirme sistemine başvurma hakkına sahiptir. Geçecek zaman içerisinde eksiklerini tamamlayıp yeni değerlendirme sistemi için gereken girişimlerde bulunabilir.

4.5.2.7. Bilgilendirme

İki etapta uygulanan değerlendirme sistemi sözlü mülakatın sonunda çıkarılan raporun ve yine aynı seviyede uygulanan yazılı mülakatın sonuçlarını bir araya getirerek değerlendirme tabi tutulan kişi hakkında genel bir rapor tutulup müfettiş tarafından imzalanır. Değerlendirme sonucu yeterli olsun olmasın her birey için aynı sistem uygulanır, aynı şekilde bilgilendirilir sadece kişinin performansına göre farklı ama haklı neticelere varılır. Değerlendirme sürecinin bitiminden sonra yazılı ve sözlü mülakatların sonunda çıkarılan raporlar bir haftalık süre içerisinde sistem denetçisi tarafından yeniden gözden geçirilerek nihai karara varılır. Eğer değerlendirmeye tabi tutulan kişi kabul görürse sistem denetçisi rapor sonucunu onayladığına dair imza atar. Değerlendirmeye tabi tutulan kişinin profilinin yetersiz göröldüğü durumlarda kabul edilmemesinin temel sebebi ana hatlarıyla belirtilip verilen son karar müfettiş tarafından tasdiklenir. Varılan karar ne olursa olsun olumlu ya da olumsuz tüm raporların sonuna “karar verilmiştir” damgası basılıp sorumlu kişinin imzası ile resmen onaylanır. Unutulmamalıdır ki rapor sonunda belirtilecek geçerli nedenler doğru şekilde ifade edilmelidir. Tüm bu hazırlıklar son derece bilinçli ve eşitlik yanlısı bir şekilde düzenlenmeli, gözden geçirilmeli, en doğru karara varılıp yetkili kişi tarafından son karara varılmalıdır. Değerlendirme raporunun değişmesi halinde son varılan karar veya değerlendirme komitesinin raporu geçersiz hale gelerek prosedüre uygun bir şekilde ve sonuç raporları eklenip gerekli notlar belirtilerek yeniden oluşturulur. Eski değerlendirme sistemine göre sınava tabi tutulan bireyin yetersiz görölmesi halinde 2 yıl içerisinde yeniden uygulanacak değerlendirme sistemine katılma hakkı bulunmamaktaydı. Yine dosyalama sistemi baz alınarak değerlendirmeye tabi tutulan kişi hakkında maksimum bilgi eklenerek tam ve itiraz kabul etmez bir format uygulanmaktadır.

Konsey tarafından uzun tartışmalara neden olan değerlendirme sistemi kişilerin menfaatine olacak şekilde yenilenerek ve yapılan değişiklikler ilgili kişilere bildirilerek karara varılmıştır.

4.5.2.8. Değerlendirme Dosyası

Değerlendirmeye tabi tutulan kişi hakkında tüm bilgiler gününde ve zamanında tasdiklenmiş olarak yetkili kişi tarafından imzalanıp bir arada bulundurulur. Görevli memurlar bireysel dosyalarını ve dosyaya ait tüm belgelerini içeren raporlardan kendi hal ve tutumları bazında sorumlulardır.

Değerlendirmenin her yeni etabında yeni bir dosya açılır. Dökümler, hazırlık görüşmesi raporları, mülakat esnasındaki tutumu içeren davranış biçimleri, değerlendirme raporu, değerlendirme esnasında karşılaşılan belli başlı etkenler. Bunlar alınan notlar ve etkileşim raporlar, takip edilen formasyonlar ve sunulan sonuçlar, değerlendirme sonuçlarını nihai bir karara bağlamak için yapılan seçimler, disiplin gerektiren belgeler.

Değerlendirme dosyası içerisinde değerlendirmeye tabi tutulan kişinin sistem yöneticisinin ve denetimin son halini tasdikleyen müfettişin ilişkisi bulunduğu tüm dokümanlar bulunur. İster pozitif ister negatif olsun değerlendirmeye tabi tutulan kişinin hakkındaki tüm elemanlar değerlendirme dosyasının içinde yer alması gerekmektedir. Daha önce uygulanan değerlendirme sistemine göre birçok geçerli faaliyet etkinliğine yer verilen yeni dosyalama sistemi değerlendirme sonunda bir kopyası daha alınarak arşive kaldırılır.

4.5.2.9. Tüzüğe Göre

Yeterli ve iyi olarak derecelendirilen bireyler yetersiz görülenlere göre tabi ki de ayrı tutulacaktır ve yetersiz görülenler değerlendirmeye tutulan diğer memurlara göre daha farklı prosedürlere tabi tutulacaklardır. Yetersiz olarak damgalanan bir rapor ne gerekçe gösterilirse gösterilsin içerik asla değiştirilemez. Personel üyeleri değerlendirmenin yetersiz bulunduğu raporu edindiklerinde katılımlarından dolayı her ne miktar ödenecek olursa olsun değerlendirme sonucundan pozitif çıkanlar kadar tatmin olmayacaklardır.

Değerlendirmeye tabi tutulan kişinin ilerleyişi ve bu esnada kat ettiği yollar baremik olarak değerlendirmeye alındığında son neticeye varılincaya kadar geçen dönem

içerisindeki gelişmeler bir bir kaydedilir. Değerlendirmeye tabi tutulan kişi yetersiz görüldüğünde geçerli sebepler ve profesyonel alandaki elverişsizlikleri otoriteler tarafından neden ve ne için uygun bulunmadığı açıkça ifade edilir. Bu karar verildiğinde değerlendirmeye tabi tutulan görevli memur polislik vasfından men edilmez. Halka olan hizmetine devam edebilir.

4.6. Danimarka Polis Teşkilatı ve Performans Değerlendirme Sistemi

4.6.1. Danimarka Polis Teşkilatı

4.6.1.1. Genel Veriler

Yapısal açıdan iç güvenlik teşkilatı, Adalet Bakanlığının ağırlığını koymasıyla ve Polis adalet ağı arasındaki mevcut sıkı yığılmalarla şekil alır. Tek polis teşkilatına bağlıdır.

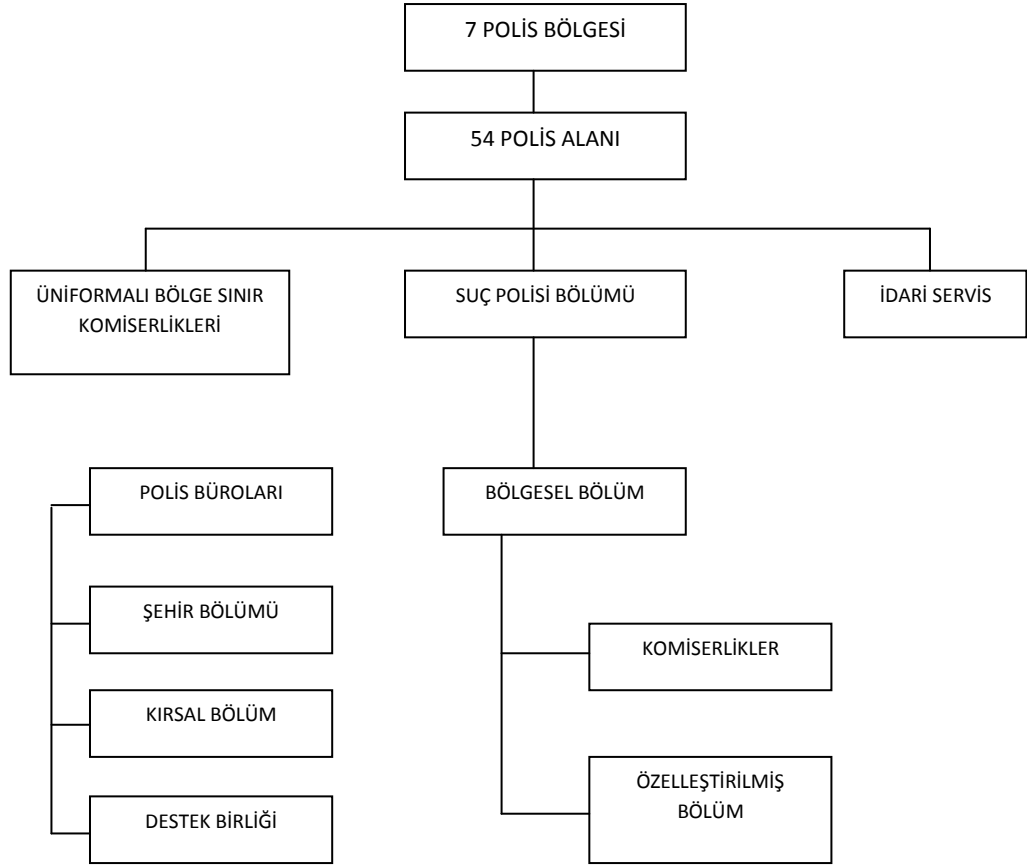
Tek polis teşkilatı Adalet Bakanlığına bağlandı. Adli kovuşturmalarda ve mahkemelerde yer aldı. Diğer yandan sistem, Kamu Bakanlığını yöneten yerel polis şefleri üzerine dayanır. Bu bazı durumlarda doğrudan kovuşturma yapabilir. Danimarka sisteminin en büyük orijinalitesi;

Sayıları 340 kadar olan hukukçu polis şeflerinin olmasıdır. Bunlar, aynı zamanda savcılık görevini de yaparlar ve Adalet Bakanlığına bağlıdırlar. Aralarında 54'ü, 54 polis bölgesinde polis şefidir. Diğerleri ise yardımcılarıdır.

Adalet, 100 bölge mahkemesi, biri Kopenhag diğeri Vilborg'da bulunan iki yüce divan ve 15 hâkimden ve bir başkandan oluşan Kopenhag Yüksek Mahkemesi tarafından yürütülür.

4.6.1.2. Danimarka'da Polisin Teşkilatlanması

Polisin iç teşkilatlanması Merkez ve merkez dışı olarak iki alanda gerçekleşir. Her biri değişik yetki ve güçlere sahiptir. Kopenhag polisi ayrıca özel bir yapıya sahiptir. Merkezi alanda, temel otorite Milli Polis Komiserliği tarafından oluşturulur ve Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından yönetilir. Müdür, bir taraftan polis idaresiyle, diğer taraftan da, dış hizmetler alanındaki özerkleştirilmemiş, yani yetkisi genişletilememiş bazı operasyonel görevlerden sorumludur.



Şekil 12: Danimarka Polisi: Ülke Bazında

Meyzonnier, **age**, 65.

Milli Komiserlik bünyesinde en önemli müdürlük operasyonel müdürlüktür. Bu operasyonel müdürlüğün şunlar üzerinde yetkisi vardır.

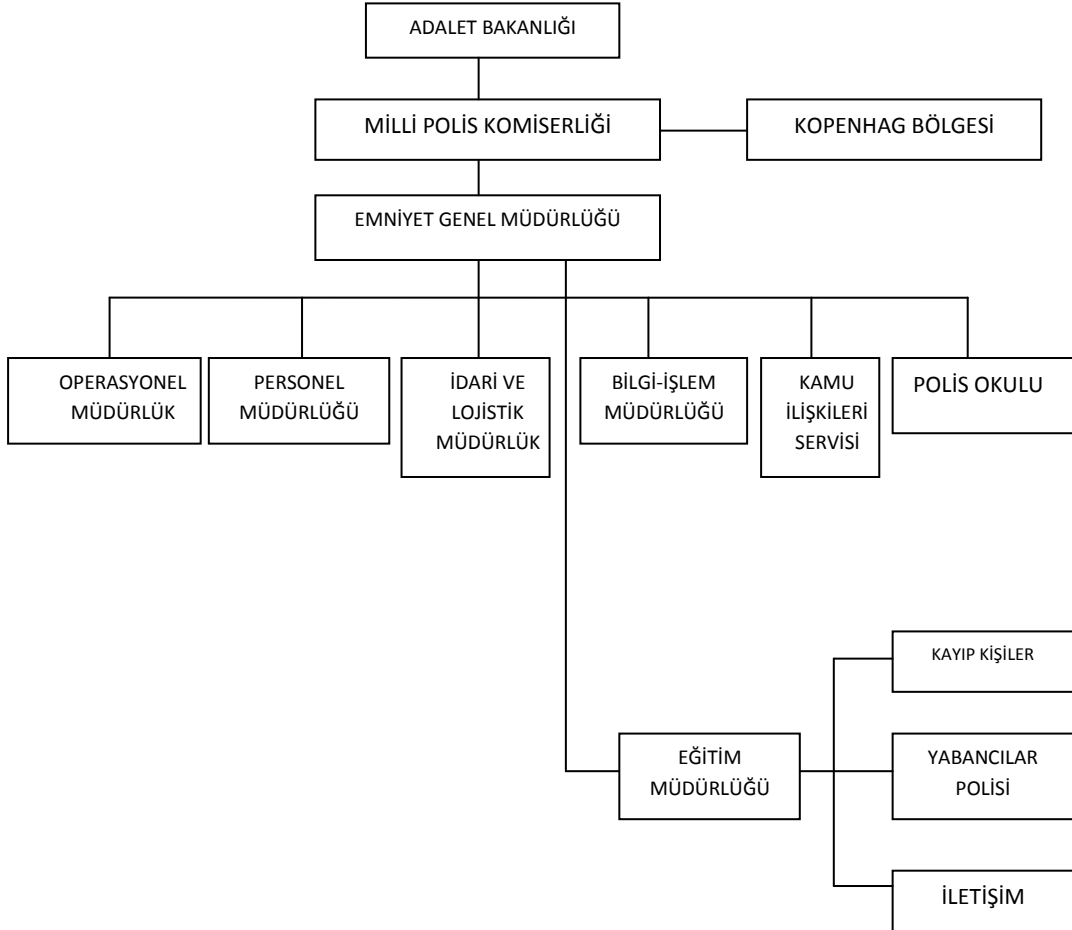
- 1) Kopenhag hariç ülkenin genelini kapsayan yol polisi
- 2) Bütün polis operasyonlarını kapsayan düzenlemelerde yetkili stratejik destek birliği ve bu aynı zamanda tüm milli savunma incelemelerinde sivil askeri otoritelerle beraber iştirak eder. Danimarka polisi iç güvenliğin temel ögesi olarak bulunur.
- 3) Suç Polis Birimi: Bu, büyük suçlara uyuşturucu kaçakçılığı ve büyük mali suçlara karşı mücadele göreviyle yüklü özel birimdir.
- 4) Bilimsel polis laboratuvarı
- 5) Interpol Milli Merkez Bürosu
- 6) Tüm suçları önleme göreviyle yükümlü özel bir büro

Milli Komiserliğin aynı zamanda değişik müdürlükler üzerinde de yetkisi vardır.

Dış servisler; Kopenhag hariç, Danimarka İdari Polisi ülke genelinde üç bölüme

ayrılır. Bölge, Kaza, Komiserlik 7 polis bölgesinin her biri bir polis şefi tarafından yönetilir ve temel görevi komşu kazalarla iletişimi sağlamak ve aralarında büyük çaplı polis operasyonları düzenlemektir.

Bu üç servis 54 kazada “temel görev” çerçevesinde toplanırlar ve bu prensip 24 saat boyunca faaliyet gösterir.



Şekil 13: Danimarka’da Polis (Merkezi Alanda)

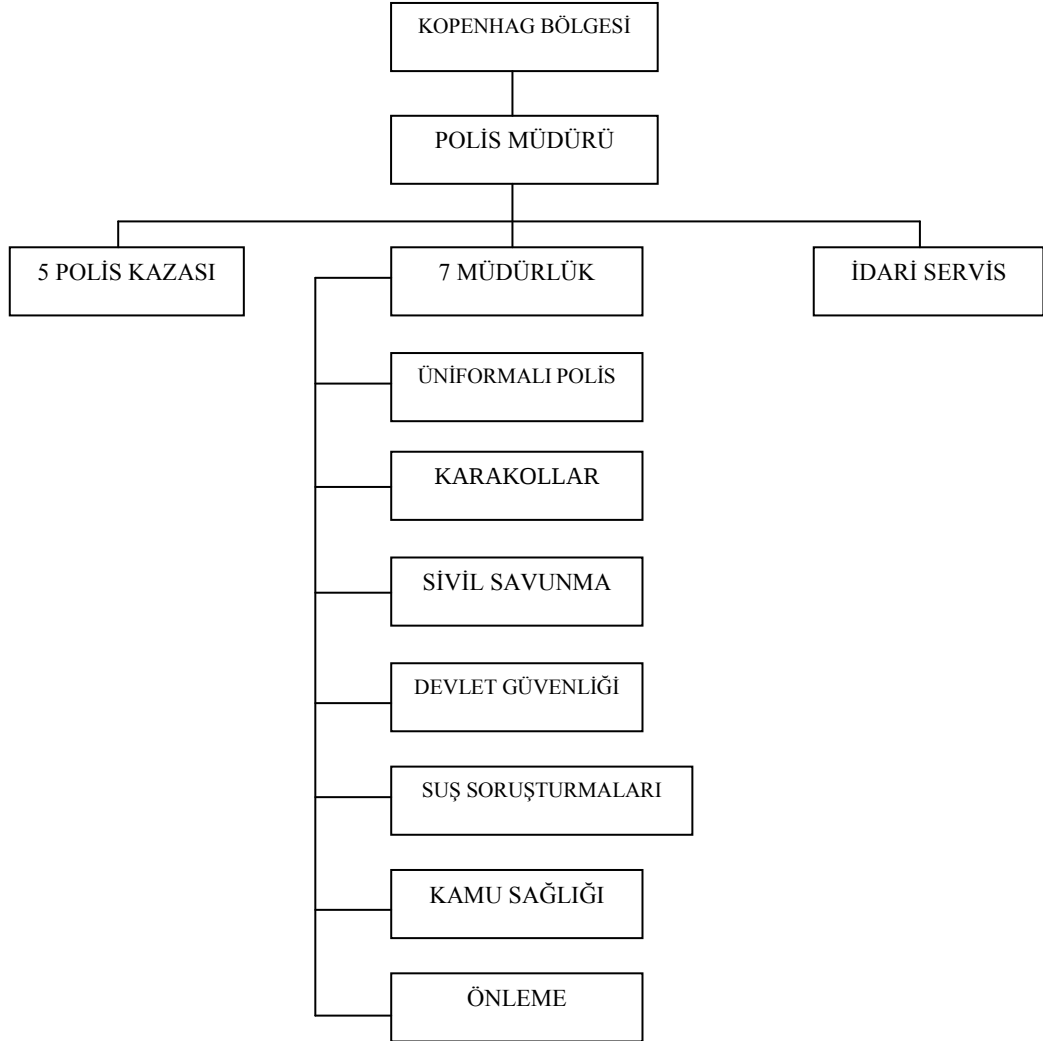
Meyzonnier, age, 58.

4.6.1.3. Kopenhag Polisi

Kopenhag’ın nüfusu ülke nüfusunun yaklaşık beşte biri kadardır. Polis mevcudu da buna göre oldukça yüksek bir rakamdır. Başkent bizzat kendi polis bölgesine sahiptir ve güçlü bir ekonomi özelliğinden yararlanır.

Polis sorumluluğu, polis müdürünün zaten milli polis genel müdürlüğü çerçevesinde eşit bir aşamaya sahiptir. Ülke bütünlüğü teşkilatlanma şeması, branşlarıyla ülkenin ayakta durmasında yer alır. Ancak çok sayıda özelleşmiş bölümler mevcuttur. Şehir

toprakları 5 polis bölgesine ve 7 müdürlüğe tekabül eder. Üniformalı polis devriyeleri (karakollar), Devlet Güvenliği, sivil savunma, suçluları topluma kazandırma, suç soruşturmaları ve kamu sağlığı.



Şekil 14: Danimarka: Kopenhag Yargı Bölgesi (Kaza)

Meyzonnier, age, 61.

4.6.1.4. Polis Personeli

4.6.1.4.1. Mevcutlar ve Organ

Danimarka Polis mevcudu üç işlevsel organa ayrılır ve yaklaşık olarak 14000 personelden oluşur.

Birinci organ, müdürlük ve kadrolama organıdır. Bunlar bir yüksek hukuk eğitimi görmüş diplomalılarından oluşan 340 kadar görevlilerdir. Bu personel gerek kazada gerekse merkezde olsun toplam 25 bölgede yer alırlar. Sayıları Kopenhag'ın en küçük kazalarından üçten elliye kadar değişiklik gösterebilir. Daha öncede

belirtildiği gibi bunlar hukukçudur. Kazalarda yıllar boyunca görev yapmak zorundadırlar. Genellikle, kaza polis şefliği görevine geçmeden önce kaza polis şefine yardımcılık ederler ve bu göreve 40–45 yaşlarına doğru geçebilirler.

En önemli organ, alt kadrolama ve uygulamanın olduğu personel organıdır. Yaklaşık 10.000 personelden oluşur. Aralarından %80 üniformalı polislerdir.

Diğerleri ise sivil polislerdir. Polis ve suç polisi arasında bağlar mevcuttur. Yaklaşık olarak 2000 personelden oluşan suç polisi her yıl gerçekleşen yaklaşık 500.000 cezai suç davalarının %65 ‘ ine bizzat kendisi bakar. Sonuç olarak 4500 polisin düzenlemesinde, önemli bir idari personel organı mevcuttur.

4.6.1.4.2. Meslek: Eğitim ve Kariyer Gelişimi

Göreve alınmış yüksek hukuk diplomalı 340 kadar personel hariç bütün polis personeli temel kadrolardır. Polisliğe girişte ilk sırayı istekliler teşkil eder. Mesleğe hazırlamada temel eğitin ve eğitimin devamı gibi bölümler mevcuttur.

Altı yıllık hizmetten sonra Adli polise aday olmasına imkân tanır. Bu da 12 haftalık bir eğitim görmesi gerekir demektir. Çavuş aşamasına, 14 yıllık bir hizmetten sonra geçebilir. Bütün astsubaylar için her 8 yılda bir yeniden yetiştirme stajı uygulanır. Ancak iç terfi veya gelişim subaylığa tekabül eden alanda sınırlandırılmıştır. Polis şefi yardımcıları ve polis şefleri bir üniversite diplomasına sahip olmak zorundadırlar. Emniyet Genel Müdürüne gelince o Adalet Bakanlığının Önerisiyle doğrudan atanır. Emniyet Genel Müdürü polis kadrosu dışındaki bir kişi de olabilir.

Danimarka polisleri, haftada 40 saat çalışırlar. Bunun yanında 7 gün boyunca 3 saat veya daha fazla saatlerde ek olarak çalışırlar. Emeklilik yaşı 60 veya 63 yaşlarındadır. Polis içindeki görevlerine göre 70 yaşına kadar emekli olabilirler. Tabi bu yüksek kademeler için geçerlidir. Ücretli izne ayrılma yılda 5 haftalık bir süreyi kapsar.

4.6.1.4.3. Temel Polis Eğitimi ve Üst Düzey Yönetici Eğitimleri

Avrupa’da polis adayları için müracaat yaşı 16-18 yas arasında değişirken bu ülkede şart 21 yaştır. Temel Polis eğitimi üç yıl sürelidir. Bu ülkede öğrenciler tam maaş alırlar. Diğer Avrupa ülkelerinde yeni bir memurun maaşının 50%-60%'dır. Bu sistemde de “ Sandwich“ sistemi diğer hemen tüm Avrupa sistemlerindeki gibi uygulanmaktadır. Teorik sekiz aylık eğitim sonrası on bir aylık kadro eğitimi izler.

Tekrar sekiz aylık eğitim ve sınav uygulanır. Atanmak sureti ile “ Nezaretçi Kıdemli Polis“ gözetiminde 6-8 ay görev yaptırılır. Daha sonra toplumsal olaylar ile ilgili birim ve Trafik Hizmetleri birimlerinde pratik eğitim ile temel eğitimi tamamlanır. Polis eğitimleri ve tekâmül programları Brondbyoster'deki Police College'inde gerçekleştirilmektedir. Personel mezuniyetten 4-5 yıl sonra tekrar tekâmül programına alınır. Ayrıca rotasyona tabi personel için başka bir standart program zorunludur. Bu sistemde terfii yen atamalar ve yeni göreve uygun eğitimler standarttır. Bakanlık makamı terfilerde yetkilidir.

Üst Düzey Polis Yöneticilerinin atanması ve seçimi uygulamalarında ayrı bir hassasiyet izlenmektedir. Yetki doğrudan Bakana aittir. Üst Düzey Polis Yöneticiler programı 38 haftalık bir eğitimidir. Assessment Center (profesyonel liyakat değerlendirme sistemi) tüm gelişmiş ülkelerdeki gibi bu ülkede de uygulanmaktadır. Meslekten yükselenlerin haricinde ağırlıklı olarak Hukuk nosyonlu adaylar mesleğe alınmaktadır. Eğitim-öğretim sandviç sistemi ile kesintilerle iki yılı aşmaktadır.

4.6.1.4.4. Sendikacılık

Danimarka polisleri 1902 yılından itibaren sendikal haklardan yararlanmaya başladı. Aynı zamanda Danimarka Polis Federasyonu RIGSPOLITIET hiçbir partiye bağlı değildir ve münhasıran kategorisel bir sendika söz konusudur. Birçok Avrupa ülkesinde olduğu gibi, Danimarka polislerine grev hakkı tanınmaz.

4.6.2. Danimarka Polis Teşkilatı Performans Değerleme Sistemi

Aynen bizim ülkemizde olduğu gibi, devlet memurları kanunu çerçevesinde polis teşkilatı değerlendirmesi yapılmaktadır. Polis teşkilatları için ayrı bir değerlendirme sistemi kullanmamaktadırlar. Danimarka devleti memur kanununda yer alan değerlendirme ile ilgili kısımdır.

Amaç;

- Kişisel amir ve çalışanların görüşünü göstermek için,
- İşe alma ve yükselmede kullanmak için,
- Amir / Memurun memuriyete ait görevleri ve davranışlarının memnun edici(yeterli) olup olmadığını göstermek içindir.

Performans Değerlendirmesi, akademik personel hariç bütün amir ve memurlar için yapılır. Bu kanun, eğitimdeki polis memurlarının değerlendirmesini içermez.

Amir ve memurların değerlendirmesi şunları kapsar;

- Bir yıllık mesleki çalışmadan sonra,
- Altı ay ya da daha fazla kişisel eğitiminin sonunda,
- Genel polis eğitiminin ana eğitim bölümlerinin sonunda,
- Yarı otomatik maaş yükselmelerinde, son yıl içerisinde personel değerlendirilmemişse,
- Amirsiz uygulamalarda, personel mevcut pozisyonunda üç yıl içerisinde değerlendirilmemişse,
- Altı ay ya da daha fazla çalıştığı birimde, diğer pozisyon değişikliklerinde,
- Personelin memuriyete ait davranışındaki temel değişiklikler,

Kişisel değerlendirmeler birbirlerinin yerine geçemezler, ancak birbirlerini tamamlarlar ve kişinin ortak değerlendirmesini oluşturur.

Değerlendirme genel olarak ilk yönetici ve personel için değerlendirilecek personel bilgisiyle bir temsilci tarafından yürütülür. Değerlendirme sonuçları, polis amirinin yazılı onayına sunulur. Polis amiri değerlendirmeye katılmıyorsa bunu, ilk yönetici ve değerlendirmeyi yürüten temsilci ile görüştükten sonra, değiştirebilir. Herhangi bir nihai değişiklik, değerlendirme planında açık olmalıdır ve değişiklikler için bir sebep belirtilmelidir.

Çalışmadaki değişiklikler sebebiyle değerlendirmeler, kişisel eğitim ve diğer eğitim bölümlerinin bitmesi, bölüm tamamlanmadan önce yürütülür.

Memuriyete ait davranıştaki temel değişiklikler sebebiyle değerlendirmeler, bölüm amiriyle görüşüldükten sonra en yakın amirinin inisiyatifinde yürütülür.

Tablo 21: Performans Değerlendirme Formu

1. Kişisel yetenekler	1.1. Sosyal İlişki Açık, önyargısız bir iletişim ve diyalog kurma yeteneği Güven ve işbirliği kurma yeteneği Tanımlama ve anlaşmazlıkları yönetme yeteneği Kişisel görünüm 01234
	1.2. Esneklik Kişisel esneklik ve uyum gösterme Aynı zamanda bir çok görevi yapma yeteneği Problem ve görev çözümleriyle esnek bir şekilde çalışma yeteneği 01234
	1.3. Bağlılık Gayret, inisiyatif ve kapsamlı bağlılık Gelişimle ve bağlılıkla çalışma iradesi ve yeteneği 01234
2. Mesleki yetenekler	
3. Genel anlayış	
4. Liderlik	

4.7. Türk Emniyet Teşkilatı ile İncelenen Ülkelerin Performans Yönetim Sistemlerinin Ortak Noktaları ve Farklılıkları

Avrupa Birliği üyesi olan İngiltere, İspanya, Belçika, Portekiz, İskoçya, Danimarka gibi ülkelerin performans yönetim sistemleri incelenerek bir takım ortak noktalar ve farklı noktalar tespit edilmiştir. Bu bölümde tespit edilen bu noktaların ülkemizin Performans Yönetim Sistemi ile karşılaştırılması yapılmıştır.

4.7.1. Performans Yönetim Sistemi

İncelenen ülkeler içerisinde İngiltere ve İskoçya diğerlerine göre daha değişik performans yönetim sistemlerine sahiptirler. Bu iki ülkede performans değerlendirmesi yapılırken, verilen polislik hizmetleri dikkate alınır. Polislik hizmetlerini gerçekleştiren polis memurları değil de hizmetlerin gerçekleştirildiği süreçler değerlendirilmektedir. Süreçler sonunda elde edilen bilgiler bir araya getirilerek analiz edilmekte, çeşitli istatistikî yöntemler kullanılarak grafikler üzerinde açıklanmaktadır. İngiltere’de bu işlemleri gerçekleştirmek için İQUANTA isimli bilgisayar programı kullanılmaktadır.

Belçika, İspanya ve Portekiz’in devlet memurları kanunlarından ayrı, polis teşkilatları için performans değerlendirme sistemleri mevcuttur. Portekiz, polis teşkilatı ile birlikte Adli personel için de aynı sistemi kullanmaktadır. İncelenen ülkeler içerisinde Danimarka ve Türkiye’nin polis teşkilatlarına özgü performans yönetim sistemleri mevcut değildir. Bu iki ülke kendi devlet memurları kanununa göre değerlendirme gerçekleştirmektedir. Polis teşkilatları için ayrı bir yasal düzenlemeye gidilmemiştir.

4.7.2. Kimlik Bilgileri

Ülkemiz dâhil bütün ülkelerde kimlik bilgileri bölümü geniş yer tutmaktadır. Bu durum özellikle özel sektörle bir karşılaştırma yapıldığı zaman dikkati çekmektedir. Özel sektördeki işletmelerin personel sayısının düşük olması kimlik bilgilerine geniş bir yer ayırma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır. Personel sayısı fazla olan ülkeler kimlik bilgisi bölümüne daha fazla yer vermektedir.

4.7.3. Değerlendirmeyi Gerçekleştirenler

Hemen hemen bütün ülkelerde değerlendirmeyi gerçekleştiren, değerlendirilen personelin birinci dereceden amirleri veya üst düzey yöneticileridir. Ancak burada belirtilmesi gereken önemli bir husus vardır. Değerlendirmeyi gerçekleştirenlerden en az bir tanesi değerlendirilen personel ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin, bir büroda çalışan memurun değerlendirmesini yapanlar içerisinde, memurun ilk derece amiri olan büro amiri bulunmaktadır. Ülkemizde ise; değerlendirmeyi memurla direk ilişkisi olan büro amiri değil de büro amirliğinin bağlı olduğu şube müdürü veya ilçe emniyet müdürü gerçekleştirmektedir. Üst düzey yönetici büro amirine göre personeli hakkında daha az bilgiye ve daha fazla personelin sorumluluğuna sahiptir. Yöneticinin personel sayısının fazla olması ve personeli hakkında daha az bilgiye sahip olması yapılan değerlendirmenin sağlıklı ve güvenilir olmasını engellemektedir.

Çalışmamıza konu ülkelerde, değerlendirmeyi gerçekleştiren kişi ve kişilerin yaptıkları işler aynı olmasına karşın isimlerinde değişiklikler olabilmektedir. Mesela; Belçika’da “sistem yöneticisi”, İngiltere’de “üst düzey yönetici”, ülkemizde ise “sicil amiri” değerlendirmeyi gerçekleştirmektedir.

İncelenen ülkelerin ortak özelliklerinden bir diğeri de değerlendirmeyi tek başına bir kişinin (amirin) gerçekleştirmemesidir. Değerlendirmeyi aksi bir durum yoksa en az iki kişi gerçekleştirmektedir. Bu iki kişi genelde birinci ve ikinci dereceden en yakın hiyerarşik amirlerden oluşmaktadır. Danimarka’da değerlendirmecilerin bir tanesi birinci dereceden amir diğeri ise performans temsilcisidir, Belçika’da bir tanesi ilk amir diğeri sistem yöneticisidir, Portekiz’de ilk ve ikinci amiridir. Ülkemizde değerlendirmeyi mevzuata göre birinci, ikinci, üçüncü dereceden amirler gerçekleştirir. Ancak uygulamada değerlendirmeyi ilk amir gerçekleştirir, ikinci ve üçüncü dereceden amir sadece onay verir. İkinci ve üçüncü dereceden amirlerin değerlendirmeye itirazları varsa o zaman devreye girerler.

Değerlendirmeler yapıldıktan sonra, yapılan değerlendirmelerle ilgili herhangi bir denetimin yapılıp yapılmadığı da önemli bir noktadır. İngiltere, Belçika, İskoçya ve Portekiz polis teşkilatlarında, değerlendirmeciler tarafından yapılan değerlendirmeleri denetleyen ve onaylayan bir takım kurullar, birimler bulunmaktadır. Türkiye ve Danimarka polis teşkilatlarında ise yapılan değerlendirmeleri denetleyen ve onaylayan herhangi bir kurul veya birim mevcut

değildir. Bu durum değerlendirmeyi gerçekleştiren amirlerin keyfi uygulamalarda bulunmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla yapılan değerlendirmelerin tarafsızlığını ve güvenilirliğini zedelemektedir.

4.7.4. Değerlendirilenler

Polislik hizmetlerini performansı değerlendirilirken iki noktada değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Birincisi polislik hizmetlerini gerçekleştiren polis memurlarının değerlendirilmesi, ikincisi ise vatandaşa sunulan polislik hizmetleri süreçlerinin değerlendirilmesidir. Birinci yöntem ile polis memurları, ikinci yöntem ile süreç değerlendirilerek suç oranlarının azaltılması hedeflenmiştir. İncelemeye aldığımız ülkelerden İngiltere ve İskoçya bu iki noktadan ikincisine ağırlık vermiş, diğer ülkeler ise birincisine ağırlık vermiştir. Yani İngiltere ve İskoçya süreçlerin performansını değerlendirerek suç oranlarını azalmaya yönelik performans yönetim sistemi geliştirmiştir. İspanya, Belçika, Portekiz, Danimarka ve Türkiye ise polislik hizmetlerini gerçekleştiren polis memurlarının performansını değerlendirmeye yönelik performans yönetim sistemi geliştirmiştir.

Dikkat çekici bir diğer husus da Belçika Polis Teşkilatı'nda olan uygulamadır. Değerlendirme süreci içerisinde, değerlendirmeyi gerçekleştirenler ile değerlendirilen personel yüz yüze görüşme yapmaktadır. Yüz yüze yapılan görüşmelerde, değerlendirilen personel sistem yöneticisinden yüksek puan alabilmek için görüşmede düzgün ve düzeyli bir konuşmaya ve beden diline sahip olmalıdır. Yüz yüze görüşme çalışmamızda incelediğimiz diğer ülkelerin hiç birisinde uygulanmamaktadır.

4.7.5. Rütbe ve Görev Ayrımı

Hemen hemen incelenen bütün ülkelerde, değerlendirme yapılırken, değerlendirilenler için her hangi bir rütbe veya hiyerarşik kademe ayrımı yapılmamıştır. Her rütbe veya hiyerarşik kademe için aynı değerlendirme işlemleri gerçekleştirilmektedir. Ancak üst rütbelerdeki personelin değerlendirmesi yapılırken, değerlendirmeyi gerçekleştiren kişi, değerlendirilen kişiden hiyerarşik olarak üst konumunda olmak zorundadır. Rütbelere göre ayrı değerlendirme kriterleri, ayrı dönemler veya ayrı süreçler belirlenmemiştir. Bu durum ülkemizde de böyledir.

Üzerinde durulması bir başka husus da değerlendirme yapılırken görev ayrımının yapılıp yapılmadığıdır. Operasyonel birimler ve idari birimler arasında

değerlendirme açısından herhangi bir ayırımı yapıp yapılmadığı hususu çalışmamız açısından önemlidir. Çalışmamıza konu olan ülkelerden İngiltere, İspanya ve İskoçya değerlendirme yaparken birimler arasındaki görev farklılıklarını dikkate almaktadır. Operasyonel ve idari birimlerin hizmetlerinde farklı görevlerin olması nedeniyle, birbirinden farklı değerlendirme yapılmaktadır. Ülkemizin de içinde olduğu diğer ülkeler ise değerlendirme sırasında herhangi bir birim veya görev ayırımına gitmeden, aynı yöntemlerle her birimi değerlendirmektedir. Örneğin; pasaport işlemleri ile ilgili idari bir birimde çalışan bir polis memuru ile narkotik suçlarla ilgili operasyonel bir birimde çalışan bir Başkomiser aynı kriterlerle, aynı süreçler kullanılarak değerlendirilmektedir. Söz konusu durum yapılan değerlendirmenin gerçekçiliğini engellemektedir.

4.7.6. Değerlendirme Dönemleri

İngiltere’de bazı süreçler aylık dönemlerle, bazıları 3 aylık dönemlerle değerlendirilir. Bu değerlendirme sonuçları 6 aylık ve 1 senelik dönemlerde toplanarak değerlendirme yapılır. Analiz ve değerlendirme yapılırken İQUANTA isimli bilgisayar programından faydalanır.

Süreç değerlendirmesi yapan İskoçya’da değerlendirme periyodu 1 senedir. Türkiye, Portekiz, Danimarka, İspanya’ da değerlendirme 1 senelik dönemlerle gerçekleşmektedir. İspanya, bu ülkelerden ayrı olarak, günlük değerlendirme kullanmakta ve 3 ayın sonunda bunların toplamını almaktadır. Üç ayın sonunda günlük değerlendirme sonuçları amire kolaylık ve objektiflik sağlamaktadır. Belçika’da ise değerlendirme 2 senede bir gerçekleşmektedir.

4.7.7. Değerlendirme Ölçekleri

Süreç değerlendirmesi yapan ülkeler dışındaki tüm ülkeler belirli değerlendirme skalaları kullanmaktadır.

İspanya, tablo 22’de belirtildiği şekilde 5’li değerlendirme skalası kullanmaktadır. 7 ve 0 puan almak oldukça zordur.

Tablo 22: İspanya Değerlendirme Kategori ve Dereceleri

<u>7 Puan</u>	<u>6 – 5 Puan</u>	<u>4 – 3 Puan</u>	<u>2 – 1 Puan</u>	<u>0 Puan</u>
Ortalamanın çok üstünde	Ortalamanın üstünde	Ortalama	Ortalamanın altında	Ortalamanın çok altında

İnsan Kaynakları Alanında İspanya Ulusal Polis Mevzuatı ve Türk Polis Teşkilatı İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesine İlişkin Eylem Planı, (Ankara, EGM Personel Daire Başkanlığı, 2007), 146.

Belçika, genel ve bireysel puanlama yaparak, iyi, yeterli ve yetersiz olarak 3 (üç)’lü değerlendirme skalası kullanmaktadır.

Danimarka, 0 (sıfır)’dan 4’e kadar derecelendirme yapan 5’li bir skala kullanmaktadır.

Portekiz, tablo 23’deki şekilde beş dereceden meydana gelen tanımlayıcı bir ölçek kullanmaktadır.

Tablo 23: Portekiz Değerlendirme Ölçeği

10 puan	7,5 puan	5 puan	2,5 puan	0 puan
5. derece	4. derece	3. derece	2. derece	1. derece

Türkiye’de, tablo 24’de belirtildiği gibi dörtlü bir değerlendirme skalası kullanılmaktadır.

Tablo 24: Türkiye Değerlendirme Ölçeği

90–100 puan	76–89 puan	60–75 puan	0–59 puan
Çok iyi	İyi	Orta	Yetersiz

Hazırlanmakta olan kamu personeli yasa tasarısında ise;

60–69 puan arası geliştirilmesi gerekli,

70–79 puan arası yeterli,

80–89 puan arası iyi,

90–100 puan arası olanlar çok iyi olarak yine dörtlü bir skala ile değerlendirilecektir.

Süreç değerlendirmesi yapan İngiltere ve İskoçya’da durum biraz daha farklıdır.

Sürecin değerlendirmesi; 3 aylık dönemde ne olmuş, bir önceki üç aya oranla nasıl

değişmiş, geçen sene aynı dönemde nasılmış bu dönemde ne olmuş, son üç yılda nasıl değişim gösteriyor gibi soruların cevaplanmasına yöneliktir. Bu soruların cevaplarını bulurken bir takım bilgisayar programlarından ve istatistikî gösterimlerden faydalanılır. Örneğin; İngiltere'nin Liverpool şehrinde 2007 yılının ocak, şubat, mart aylarında meydana gelen hırsızlık olaylarının 2006 yılının aynı döneminde gerçekleşen hırsızlık oranlarıyla karşılaştırılması yapılır. Karşılaştırılan dönemler arasındaki olumlu veya olumsuz gelişimler ortaya konulur.

4.7.8. Nispi Değerlendirme (Karşılaştırma)

İngiltere ve İskoçya hariç diğer ülkelerde nispi değerlendirme yardımcı bir metot olarak kullanılmaktadır. Değerlendirme skalaları ile değerlendirilen personeller arasında bir değer sıralaması yapılmış olmaktadır.

Kariyer yükselmelerinde, değer sıralaması dikkate alınmaktadır. Ülkemizde her yıl mart ayında rütbeli personel sicil notlarına göre bir sıralamaya tabi tutulur. Bu sıralamada öncelik sicil notları yüksek olanlara aittir. Sicil notlarında eşitlik olması durumunda, kişilerin yıl içerisinde almış olduğu takdirler ve taltifler dikkate alınmaktadır.

Kariyer yükselmeleri dışında yurt dışı görevlere (Birleşmiş Milletler Güvenlik Görevlisi, Misyon Koruma, vs.) gönderilecek personellerde sicil notlarının önemi vardır. Yurt dışı görevlere istekli personelin son 3 yıl sicil notlarını olumlu olması gerekmektedir.

Ayrıca sicil notları son 6 yıl içerisinde 90 ve üzeri olan personel bir kademe yükselmeye hak kazanmaktadır.

4.7.9. Geri Bildirim ve İtirazlar

İncelenen ülkelerin performans yönetim sistemlerinin genelinde, yapılan değerlendirme sonuçları ilgili personele bildirilir. İlgili personel, sonuçlara belirli tarihler arasında itiraz edebilir. Ülkemizdeki uygulamada ise sadece olumsuz sicil alan personele sicil sonuçları gizli bir şekilde bildirilir. Olumsuz sicil aldığını öğrenen personel diğer ülkelerde olduğu gibi belirli bir süre içerisinde itiraz hakkına sahiptir. Hazırlanan personel rejimi yasa taslağında olumlu ve olumsuz sicil sonucunun personele bildirimin “özel bir yazıyla” ve gizli bir şekilde yapılacağı belirtilmektedir.

Süreç değerlendirmesi yapan ÷lkelerde ise; performans sonuçları herkesin görebileceği şekilde ilan edilir. İngiltere’de İQUANTA programı web ara yüzü ile internet üzerinden herkesin kullanıma açıktır. Ancak sisteme girebilmek için tanımlı bir kullanıcı adı ve şifrenizin olması gerekmektedir.

4.7.10. Değerlendirme Sonuçları ve Ödüllendirme

Performans değerlendirme sonuçları, polis memurlarının lehine veya aleyhine olabilir. İncelenen bütün ÷lkelerde performans değerlendirme sonuçları olumlu ise, ödüllendirme yapılmaktadır. Ödüllendirme, bazı ÷lkelerde direk maaşa yansırken bazılarında takdir verilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan en dikkat çekici olan İspanya’da personelin maaşına aylık %8–10 arasında ilave ücretin yansımastır. ÷lkemizde yeni yasa tasarısı ile birlikte performans ödemesi gündeme gelmiştir. Artık performans sonuçlarına göre belli oranda ikramiye verilebilecektir.

Performans değerlendirme sonuçları, personelin mesleki kariyerini de etkilemektedir. Olumlu sicil alanlar mesleklerinde yükselme imkânı bulabilmektedirler. Değerlendirmesi yapılan personel arasında bir sıralama yapılmakta ve bir üst pozisyonda açık olduğunda, yapılan sıralamada en üstte bulunanlar ilgili pozisyona yükselmektedir. ÷lkemizde ise, her rütbenin belli bir bekleme süresi mevcuttur. Bu süreyi dolduranlar bir üst rütbeye terfi etmektedir. Aynı dönemde eğitim almış, aynı dönemde mezun olmuş personel yine aynı zamanda toplu bir şekilde terfi etmektedir. Bunun istisnası emniyet amirliği ve 2. sınıf emniyet müdürlüğü rütbelerine yükselme durumudur. Bu rütbelere terfi edebilmek için yapılan sınavdan başarılı olmak gerekmektedir. Sınav sonuçları ve bir üst rütbe için belirlenen kontenjan miktarı terfi için önemlidir.

Değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması durumunda ise, hemen hemen bütün ÷lkeler ilgili personeline eğitim vermektedir. Sonuçların olumsuz olması personelin yetersiz olduğunun göstergesi olarak algılanmakta ve bu yetersizliği ortadan kaldırabilmek için eğitim verilmektedir. ÷lkemizdeki uygulamada, üst üste iki kez olumsuz sicil alan bir memur başka bir amirin sicil amirinin emrine atanırlar, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilir. Herhangi bir eğitim verilmesi söz konusu değildir.

4.7.11. Gizlilik

Polis memurlarının performans değerlendirmesi yapılırken, gizlilik ilkesine uygun bir şekilde yapılmaktadır. İncelenen bütün ÷lkelerin değerlendirme sürecinde polis memurlarına ve üçüncü şahıslara herhangi bir bilgi verilmemektedir. Ancak Belçika gibi bazı ÷lkelerde değerlendirme biter bitmez, sonuçlar ilgili personele bildirilir. Bazı ÷lkelerde ise belirli bir süre sonra ilgili memura özel bir şekilde gizli bir zarfla birlikte bilgi verilmektedir. Ülkemizde, olumsuz sicil alan memurlara bildirim yapılmakta, diğerlerine bildirim yapılmamaktadır. Yeni yasa tasarısı ile bu durumun değişmesi beklenilmektedir.

Çalışmamızda ele aldığımız ÷lkelerin ve Türkiye'nin, polis performans yönetim sistemleri arasındaki benzerlikler ve ayrılıklar aşağıdaki tablo 25'de özetlenmiştir.

Tablo 25: Performans Yönetim Sistemleri Arasında Karşılaştırma

	ÜLKELER KRİTERLER	İNGİLTERE	BELÇİKA	İSPANYA	PORTEKİZ	DANİMARKA	İSKOÇYA	TÜRKİYE
1	Performans Yönetim Sistemi	Her İl İçin farklı kriterlerin kullanıldığı P.Y.S vardır.	Kamu Personelinden bağımsız Polis Teşkilatı için ayrı P.Y.S vardır.	Kamu Personelinden hariç Polis Teşkilatı için ayrı P.Y.S vardır.	Kamu personelinden hariç Polis Teşkilatı ve Adli personel için ayrı P.Y.S vardır.	Polis Teşkilatı için ayrı P.Y.S yoktur. Kamu Personeli Kanununa göre değerlendirme yapılır.	Kamu Personelinden hariç Polis Teşkilatı için ayrı P.Y.S vardır.	Polis Teşkilatı için ayrı P.Y.S yoktur. Kamu Personeli Kanununa göre değerlendirme yapılır.
2	Kimlik Bilgileri	-	Geniş yer tutar.	Geniş yer tutar.	Geniş yer tutar.	Geniş yer tutar.	-	Geniş yer tutar.
3	Değerlendirmeyi Gerçekleştirenler	Süreç değerlendirilir. IQANTA isimli bilgisayar programı kullanılır.	Sistem yöneticisi tarafından gerçekleştirilir.	Takip ve Kontrol biriminin belirlediği hedefler göz önüne alınarak birinci dereceden amirler tarafından gerçekleştirilir.	En yakın hiyerarşik amir ile ikinci derece amirler tarafından ortaklaşa gerçekleştirilir.	Birinci dereceden amir ve bir temsilci ile birlikte gerçekleştirilir.	Süreç değerlendirilir.	Birinci, İkinci ve Üçüncü dereceden amirler tarafından değerlendirilir.
4	Değerlendirilenler	Süreç ağırlıklı. Birimin en üst amiri gerçekleştirir.	Polis Teşkilatı mensupları.	Polis Teşkilatı mensupları.	Polis Teşkilatı mensupları.	Polis Teşkilatı mensupları.	Süreç ağırlıklı.	Polis Teşkilatı mensupları.

Tablo 25 - devam

5	Rütbe ve Görev Ayrımı	Rütbe ayrımı yok, görev ayrımı var.	Rütbe ve görev ayrımı yoktur.	Rütbe ayrımı yok, görev ayrımı var.	Rütbe ve görev ayrımı yoktur.	Rütbe ve görev ayrımı yoktur.	Rütbe ayrımı yok, görev ayrımı var.	Rütbe ve görev ayrımı yoktur.
6	Değerlendirme Dönemleri	Bazı süreçler aylık dönemlerle, bazıları 3 aylık dönemlerle değerlendirilir. En sonunda 6 aylık ve yıllık değerlendirmeler yapılır.	2 (iki) yıllık dönemlerde gerçekleştirilir.	3 (üç) aylık dönemlerle	1 (bir) yıllık dönemlerle gerçekleştirilir.	1 (bir) yıllık dönemlerle gerçekleştirilir.	Genellikle 1 (bir) yıllık dönemlerle gerçekleştirilir.	1 (bir) yıllık dönemlerle gerçekleştirilir.
7	Değerlendirme Ölçekleri	İQUANTA bilgisayar programı ile dönemsel karşılaştırmalar yapılır. Belirli bir ölçek yoktur.	3 (üç) dereceden oluşan tanımlayıcı bir ölçek kullanılmaktadır.	Değerlendirme yapılırken 5'li(Beşli) derecelendirme ölçeği kullanılmaktadır.	5 (beş) dereceden oluşan tanımlayıcı bir ölçek kullanılmaktadır.	5 (beş) dereceden oluşan tanımlayıcı bir ölçek kullanılmaktadır.	Süreç performansı ölçüldüğü için bir belirli bir derecelendirmeye ölçeği yoktur. Eskisine göre karşılaştırma vardır.	Değerlendirme yapılırken 4'li(Dörtlü) derecelendirme ölçeği kullanılmaktadır.
8	Değerlendirme Sonuçları ve Ödüllendirme	Performans sonuçlarına göre ödüllendirme veya eğitim verilir.	Mesleki yükselmeleri etkiler.	Personelin maaşına aylık %8-10 arasında ekstra ücretin yansımaları vardır. Madalya ve sertifika olarak iki çeşit ödüllendirme yapılır.	Takdir ve madalya olarak iki çeşit ödüllendirme vardır.	Performans sonuçlarına göre ödüllendirme veya eğitim verilir.	Performans sonuçlarına göre ödüllendirme veya eğitim verilir.	Kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde sicil notları önem taşır. Yasa tasarısı ile performans ödemesi de gerçekleştirilebilir.

Tablo 25 - devam

9	Nispi Değerlendirme (Karşılaştırma)	-	Yardımcı bir metot olarak kullanılır.	Yardımcı bir metot olarak kullanılır.	Yardımcı bir metot olarak kullanılır.	Yardımcı bir metot olarak kullanılır.	-	Yardımcı bir metot olarak kullanılır.
10	Gizlilik	Gizli değildir. İnternet ortamında kullanıcı şifresi olan herkes performans sonuçlarına ulaşabilir.	Gizli değildir. Değerlendirme formunun bir örneği ilgili personele verilir.		Değerlendirme işlemi gizlilik ilkesine sahip olmalıdır.		Gizli değildir.	Sicil değerlendirme işlemi gizlilik ilkesine uygun bir şekilde yürütülmelidir.
11	Geri-Bildirim ve İtirazlar	Süreç değerlendirdiği için personelin itirazı söz konusu değildir. Performans sonuçları İQuanta programı ile özetlenerek tartışmaya açılır.		Performans değerlendirme sonuçları ilgili personele bildirilir. 5 iş günü içerisinde itiraz edilebilir.	Performans değerlendirme sonuçları ilgili personele bildirilir. Sonuçlara itiraz hakkı vardır.		Süreç değerlendirdiği için personelin itirazı söz konusu değildir. Performans sonuçları tablo ve istatistikler yardımıyla özetlenerek tartışmaya açılır.	İlgili personele geri bildirim yoktur. Ancak olumsuz sicil alması durumunda bildirim yapılır. İtiraz hakkı vardır.

5. SONUÇ

Polislik hizmetlerini yerine getiren Emniyet Teşkilatı mensupları için en ideal performans yönetim sistemini bulmayı amaçlayan bu tez çalışmasında bir takım sonuçlar elde edilmiş ve bazı tavsiyelerde bulunulmuştur. Bunların en önemlisi 657 sayılı DMK' dan ayrı Emniyet Genel Müdürlüğü personelini kapsayacak özgün bir performans yönetim sistemine ihtiyaç olmasıdır. Polislik hizmetleri diğer kamu hizmetlerinden nitelik ve uygulama açısından oldukça farklılık göstermektedir. Herhangi bir devlet dairesinde büroda çalışan bir memur ile sokaklarda suçla ve suçluyla mücadele eden bir polis memurunun değerlendirme kriterleri birbirinden farklı olmalıdır. Bürodaki devlet memurunun öncelikleri ile polis memurunun öncelikleri birbirinden farklıdır. Büroda çalışan devlet memuru için evraklarının gereğini yerine getirme zamanı bir değerlendirme kriteri olurken, polis memuru için çözümlenen olay sayısı değerlendirme kriteri olabilir. Emniyet Teşkilatı ve diğer devlet memurları için ortak ve genel değerlendirme kriterleri içermesi yanında diğer devlet memurlarıyla görev ve sorumluluk farklılıklarını gözetken ve bu doğrultuda kriterler ortaya koyan özgün bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, polislik hizmetlerinin daha yüksek bir kalitede sunulmasını sağlayacaktır.

Emniyet Teşkilatı kendi içerisinde de terör, istihbarat, kaçakçılık, asayiş, çevik kuvvet, pasaport, trafik, ikmal ve bakım onarım gibi birbirinden çok farklı görevleri yerine getirmektedir. Performans değerlendirmesi yapılırken bu ayrımın da göz önünde tutulması gerekmektedir. Pasaport şubesinde çalışan bir polis memuru ile kaçakçılık suçları ile mücadele eden bir polis memurunun değerlendirme kriterleri aynı olmamalıdır. Üniformalı olarak çalışmayı gerektiren birimlerde kılık ve kıyafetin düzgün olması dikkat edilecek bir hususken, sivil kıyafetle çalışmayı gerektiren birimlerde önemsenmeyebilir. Bu da performans değerlendirme sürecini işlevsizliğe iten nedenlerden biri olarak göze çarpmaktadır. Birimler arasında ayrım yapılmadığı için değerlendirmeyi gerçekleştiren amirler, değerlendirmelerini polis memurlarının işteki performansına göre değil de kişilik özelliklerine göre yapmaktadırlar. Her birim için ayrı ayrı görev öncelikleri belirlenerek standartlar

oluşturulmalı ve bu standartlar çerçevesinde performans değerlendirme kriterleri oluşturulmalıdır. Her birim kendine has kriterlerle değerlendirilmelidir. Oluşturulacak yeni performans yönetim sisteminin ilk bölümü teşkilatın genelini kapsayacak ortak kriterleri, ikinci bölümü her birimin kendine has kriterleri içermelidir. Yapılan bu tez çalışmasında incelenmiş olan AB üyesi ülkeler arasında Danimarka hariç bütün ülkelerde, performans değerlendirme açısından polis teşkilatları diğer devlet memurlarından farklı düzenlemelerle değerlendirilmektedir.

Ülkemizdeki performans değerlendirme süreci, yöneticiler açısından külfetli ve zaman kaybına neden olan bir uygulama olarak görülebilmektedir. Sicil doldurma zamanı geldiğinde iş yoğunluğun ve personel sayısının fazla olması nedeniyle bir an önce bitirilmesi gereken bir durum olarak algılanabilmektedir. Değerlendirme sürecine yeteri kadar önem verilmemektedir. Değerlendirmeyi gerçekleştiren yöneticilere performans değerlendirme işinin öneminin vurgulanması ve bu konuda eğitim verilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının gözle görülür etkilerinin var olması bu sürecin önemli olduğunu gösterebilecektir. Örneğin, performansı diğerlerinden iyi olan personel, ilave bir maaş artışı ile ödüllendirilmiş olursa, hem personel arasında daha iyi bir performans ortaya koymak için çalışma isteği ortaya koyulacak hem de değerlendirmeci değerlendirme işleminin önemini kavramış olacaktır.

Dikkat çeken diğer bir husus da değerlendirmeyi gerçekleştiren amirlerin pozisyonlarıdır. Birim içerisinde değerlendirmeleri ilk derece amiri yerine getirmektedir. Yönetmeliklere göre bu yetki olabildiğince üst makamlara verilmiştir. Üst rütbelerdeki amirler, polis memurlarına uzak oldukları için çalışmalarını tam anlamıyla değerlendiremezler. Değerlendirmeleri en doğru şekliyle yerine getirmeleri, sahip oldukları personel sayısı dikkate alındığında oldukça zordur. Bu durumun çözülebilmesi için, polis memurları ile ilk aşamada muhatap olan, onlarla birlikte çalışan amirin değerlendirmelere katılması gerekmektedir. Değerlendirmeleri şube müdürü tek başına değil de büro amiri ile birlikte yapmalıdır. Başka bir öneri ise, değerlendirmeyi büro amiri yaparak şube müdürünün onayına sunmalıdır. Bunların yanı sıra vatandaş memnuniyeti anketleri yapılarak, kurumsal değerlendirme sonuçları ile birlikte en azından her kademedeki yöneticinin bireysel performans değerlendirme puanına etki etmelidir. İncelemiş olduğumuz AB üyesi ülkelerin tamamı değerlendirme sürecinde polis memurunun ilk amiri ile birlikte

ikinci bir yönetici aktif rol oynamakta ve değerlendirmeyi gerçekleştirmektedir. Değerlendirme tek başına bir amirin sorumluluğuna verilmemelidir. En az iki kişiden oluşan bir grup değerlendirmeleri gerçekleştirmelidir.

Tez çalışmasında incelenmiş olan ülkelerin performans değerlendirme sistemlerinde ve Türkiye'nin sicil yönetmeliğinde, değerlendirme gerçekleştirilirken herhangi bir rütbe ve kıdem ayrımı yapılmamıştır. Polis okullarından yeni mezun, yetki ve sorumluluğu kısıtlı olan bir polis memuru ile bir ilçenin güvenlik olarak sevk idaresinden sorumlu bir emniyet amiri veya emniyet müdürünün performans değerlendirme kriterleri aynıdır. Yönetmeliklerde bununla ilgili bir ayrım yapılmamıştır. Yine bir yıllık meslek hayatı olan polis memuru ile on beş yıllık mesleki tecrübeye sahip olan polis memuru aynı değerlendirme sürecine tabi tutulmaktadır. Performans değerlendirmesi yapılırken rütbe ve kıdem ayrımının yapılması sistemin etkinliğini artıracaktır.

Performans yönetim sistemleri incelenen ülkelerin ortak özelliklerinden bir tanesi de açık sistem uyguluyor olmalarıdır. Açık sistem ile anlatılmak istenilen şey, değerlendirme sonuçlarının ilgili personele bildirilmesidir. Derlendirmeye tabi tutulan personele, değerlendirme süreci sonunda kendisine ait değerlendirme sonuçları bildirilmektedir. Geri bildirim alan personel hatalı ve eksik yönlerini görerek bu açıklarını kapatma yoluna gitmektedir. Ülkemizdeki uygulamada ise memurlara herhangi bir şekilde geri bildirim yapılmamaktadır. Bunun tek istisnası sadece olumsuz sicil alan memurlara sarı bir zarfın içerisinde bildirimin yapılıyor olmasıdır. Performans yönetim sisteminin açık bir sistem üzerine oturtulması gerekmektedir. Hazırlanan kamu personeli rejimi yasa tasarısı taslağında değerlendirme sonuçlarının ilgili personele bildirilmesi ile ilgili maddeler mevcuttur. Bu da ilerisi için umut vadeden bir durumdur.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı ile ilgili en çarpıcı uygulamayı İspanya yapmaktadır. İspanya Ulusal Polisi'nin kullandığı “Performans Değerlendirme Sistemi”, personelin çalışma/iş verimliliğinin amiri tarafından belirli kriterler çerçevesinde değerlendirilmesi ve karşılığında personelin aylık maaşına % 8-10 arasında ilave bir ücretin yansması olarak özetlenmektedir. Görüldüğü gibi performans değerlendirme sonucunda personelin maaşında % 8-10 arasında bir artış olması söz konusudur. Diğer ülkelerde de bir takım para ödülleri olmasına rağmen hiç biri bu kadar etkileyici değildir. Ülkemizde hazırlanan yasa tasarısı taslağı ile

performans ödemesi gerçekleşebilecektir. Performans ödemesi personelin motivasyonunu oldukça artıracaktır.

Diğer yandan, ödüllendirme sisteminin teşkilattaki her birim ya da pozisyon için ayrı ayrı belirlenecek başarı kriterleri doğrultusunda, ortaya konacak yüksek performans ile ilişkilendirilmemiş olması ve genel olarak uygulanması, operasyonel birimlerde çalışan personel için özendirici olmakla birlikte, Emniyet Teşkilatının geneli için değerlendirildiğinde huzursuzluğa ve motivasyon eksikliğine sebebiyet verdiği söylenebilir. Örneğin, Emniyet Teşkilatında Asayiş, Kaçakçılık, Terör gibi birimlerde çalışanlar, normal görevlerini yaptıkları halde para ödülü veya takdirname ile ödüllendirilirken, Polis Merkezlerinde çalışan ya da büro hizmetleri ifa edenler ise normalden daha fazla gayret ve performans sergileseler bile para ödülü ile ödüllendirilmemektedir. Aslında bu, performansın her birim için ayrı kriterlere göre değerlendirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Performans-ödüllendirme ilişkisini düzenleyen bir sistemle bu sorun çözülebilir.

Emniyet Teşkilatında çalışan personelin gizlilik ve teknik bilgi gerektiren bazı birimlerde çalışanlar hariç, hizmet gereği olarak görev yerleri sıkça değiştirilmektedir. Bu da özellikle, üst ve amirlerin personeli yakından tanımaya fırsat bulamadan onların ilgileri, ihtiyaçları, eksiklikleri vb. gibi konularda sağlıklı bir bilgiye sahip olmalarını engellemektedir. Dolayısıyla, çalışanın ortaya koyduğu ya da çeşitli nedenlerle sergileyemediği yeterli performans konusunda, üstün doğru karar vermesini zorlaştırmaktadır. Çünkü bireyin başarısını kişisel etmenler olduğu kadar çevresel ve örgütsel etmenler de etkilemektedir. Dolayısıyla, performans değerlendirilirken kişinin doğrudan kendisinden kaynaklanmayan diğer faktörlerin de bilinmesi ve göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Olumsuz sicil alan personelinin akıbeti merak edilen bir husustur. İncelemiş olduğumuz AB üyesi ülkelerin tamamına yakınında değerlendirme sonuçları olumsuz olan memura yetersiz olduğu konuda eğitim verilmektedir. Yetersiz olduğu alanda eğitim alan memur böylelikle kendini yeterli hale getirebilmektedir. Ülkemizdeki uygulamada ise, iki kez üst üste olumsuz sicil alan memur başka bir sicil amirinin emrine atanmakta ve orada da olumsuz sicil alırsa memuriyetten çıkartılmaktadır. Olumsuz sicil alan memura herhangi bir eğitim verilmemekte ve kendisini yeterli hale getirmesine olanak sağlanmamaktadır. Performans yönetim

sistemi oluşturulurken, değerlendirme sonuçları olumsuz olan memurlara eğitim verilmesi konusunda gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Değerlendirme süreci sonunda, yapılan değerlendirmelerle ilgili herhangi bir denetimin yapılıp yapılmadığı da önemli bir noktadır. İngiltere, Belçika, İskoçya ve Portekiz polis teşkilatlarında, değerlendirmeciler tarafından yapılan değerlendirmeleri denetleyen ve onaylayan bir takım kurullar, birimler bulunmaktadır. Türkiye ve Danimarka polis teşkilatlarında ise yapılan değerlendirmeleri denetleyen ve onaylayan herhangi bir kurul veya birim mevcut değildir. Bu durum değerlendirmeyi gerçekleştiren amirlerin keyfî uygulamalarda bulunmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla yapılan değerlendirmelerin tarafsızlığını ve güvenilirliğini zedelemektedir. Bu olumsuzlukları aşabilmek için değerlendirme sonuçlarını denetleyecek bir birim oluşturulmalıdır. Alternatif olarak, değerlendirmeyi en az üç kişiden oluşan bir birimin yapması düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: MPM Yayınları, No:640, 2000.
- Akdeniz, Derin. “Performans Değerleme Ve Türk Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Performans Değerleme Model Önerisi”. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Aldemir, Ataol, A. Solakoğlu. **Personel Yönetimi**. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 1993.
- Altan, Yakup. “Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi”. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2005.
- Altuncu, Ceyhan. “İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Aslantaş, Alptekin. “Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme”, http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/39/web/makale/Alptekin_Aslantas.htm [11.11.2006].
- Astarlıoğlu, Emel. “Performans Yönetim Sistemi”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Aşkun, İnal Cem. **İşgören**. Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları, 1978.
- _____. **İşgören Değerlemesi**. Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları, 1976.
- Ataay, İ. Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 235, 1990.
- Aydın, Bilge Karabulut. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Kariyer Üzerine Etkileri”. Bitirme Çalışması, Kocaeli Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, 2001.
- Ayhan, İ.Melih Baş. **İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**. İstanbul: MPM Yayınları, No:435, 1991.
- Aykaç, Burhan. “Kamu Personelinin Değerlendirilmesi”. Doktora Tezi, GÜSBE, 1986.
- Ayşe, İbrahim, Aykut Acar, “14.10.2005 Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı Üzerine İnceleme Ve Değerlendirmeler”. 2005.
- Bağcan, Savaş. “Kamu Kesiminde Personeli Değerlendirme ve Ücret Sorunu”. Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, 1993.

- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. 2 bs. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002.
- Bilbey, Kadir. “Türk Kamu Yönetiminde Performans Sorunu Ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı”. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Bozlu, Kadir. “Personelin Değerlendirilmesi ve Türk Kamu Yönetimindeki Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, 1987.
- Canice, L. Robert Cardy. “Self-Monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams”. **Journal Of Organizational Behavior**. s.21 (2000): 609-626.
- Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995.
- Charles, Leonard, Robert W. Taylor. **Police Administration: Structures, Proses and Behavior**. 2. ed. USA: Macmillan Publishing Company
- Çerçi, Orhan. **Polis Performans Yönetimi**. Ankara: EGM Basımevi, 2006.
- Çevik, Hasan Hüseyin. “Kamu Kurumlarında Verimlilik ve Verimliliğin Başarılması”. **Polis Bilimleri Dergisi**. c.3. s.3–4. (Ankara, 2001): 71.
- DeCenzo, Robbins P. **Human Resource Management**. 6.bs. Usa: 1996.
- “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği”. **Resmi Gazete**, 19255, Eylül 1986.
- Dicle, Ülkü. **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**. Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Yayın No:43, 1982.
- Cummings, Donald P. Schwab. **Performance in Organizations**. Usa: Scott Foresman and Company, 1973
- Draft, Richard L. **Management**, 4. ed. Orlando: Dryden Pres, 1997.
- E. John, R. John Hinrichs, **Performance Evaluation for Professional Personnel**. New York: Work in America Institute Incompany, 1980.
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6. bs. İstanbul: Alfa, 1999.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İ.Ü. İşl. Fak., 1990.
- Eryılmaz, Bilal. **Kamu Yönetimi**. İstanbul: Erkam Matbaası, 2000.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Bs. İstanbul: Alfa, 2000.
- Fındıklı, Remzi. “ Türk Polisinde Terfi Sistemi ve Dış Ülkelerle Karşılaştırılması”. **Polis Dergisi**. s.25 (2000): 191-192.
- Filiz, Atilla. “Performans Değerlendirme ve Yönetimi”.
http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506 [25.05.2007]

- Güneş, İsmail. “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulaması”. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 2006
- H. Hüseyin, Turgut Göksu. “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi”. **Türk İdare Dergisi**. s. 428 (2002): 85.
- İnsan Kaynakları Alanında İspanya Ulusal Polis Mevzuatı ve Türk Polis Teşkilatı İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesine İlişkin Eylem Planı**
Ankara: EGM Personel Daire Başkanlığı, 2007
- Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul : Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İ.Ü. İş.Fak., 1988.
- Kazancı, Metin. “Personel Değerlendirmesi”. **Amme İdaresi Dergisi**. c.7. s.1 (1974): 17.
- Klatt, Murdick, E.F. Schuster. **Human Resource Managemenet**. Usa: Charles E.Merrill Publ. Comp. 1985.
- Küçük, C. Cihan. “Emniyet Teşkilatında Sicil Raporlarının Önemi ve Alternatif Bir Değerlendirme Önerisi”. **Polis Dergisi**. s. 23 (2000): 314.
- Murphy, J. N. Cleveland. **Understanding Performance Appraisal Social, Organizational and Goal-Based Perspectives**. Usa: Sage Publ. 1995.
- Öncü, Ahmet Kenan. “Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Yönetimi”. Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, 1987.
- Öztürk, Ümit. **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**. 1. Bs. İstanbul: 2006.
- Palmer, Margaret J. **How To Plan and Conduct Productive Performance**, çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.
- Pirler, Orhan. “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve Uygulaması”. **İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi**. s.376 (Eylül, 1987): 23.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**, 6. Bs. İstanbul: Teknografik Matbaacılık, 1991.
- Sümer, Canan. “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”. <http://www.İnsankaynakları.com> [10.12.2006].
- Şenyayla, Zeki. “Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi Samsun İli Örneği”.Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, 2005.
- Tellioglu, Ersin. “Performans Değerleme Sistemlerinden Hedef Bazlı Performans Değerleme Yöntemi ve Bir Satış Örgütünde Hedef Bazlı Performans Değerleme Sisteminin Kurulması”. Yüksek Lisans Tezi. Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Tortop, Nuri. “Devlet Memurlarının Sicili ve Yeni Sicil Yönetmeliğinin Getirdiği Yenilikler”. **Amme İdaresi Dergisi**. c. 19. s. 4. (Aralık, 1986): 3.

- Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları, No:179, Doğan Basımevi, 1979.
- Türkdoğan, Öztürk. “Devlet Memurları Kanunu Yasa Tasarısı Taslağına İlişkin Bilgi Notu”. <http://www.memurlar.net/haber/56666/> [28.06.2007]
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, 1994.
- Vaughan, Sheila. “Performance: Self as the Principal Evaluator”. **Human Resource Development International**. 6:3 (September 2003): 371.
- Yalçın, Selçuk. “Personel Yönetimi”. **İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları**. s. 246 (1991): 50.
- Yıldız, Ayşe. “Kamu Yönetiminde Gizlilik Yönüyle Başarım Değerlendirmesi”. **Türk İdare Dergisi**. s. 418 (Mart, 1998): 191
- Zairi, Mohamed. **Measuring Performance For Business Results**. London: Chapman & Hall, 1994.