

T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GÜVENLİK STRATEJİLERİ VE YÖNETİMİ
ANA BİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLENDİRME: ŞANLIURFA İL EMNİYET
MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ABDURRAHMAN OĞUZTÜRK

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

GAZIANTEP
OCAK 2016

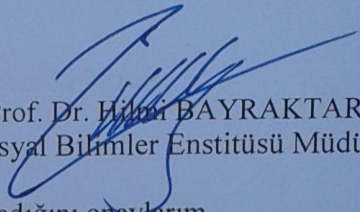
T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GÜVENLİK STRATEJİLERİ VE YÖNETİMİ
ANA BİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLENDİRME: ŞANLIURFA İL EMNİYET
MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA.

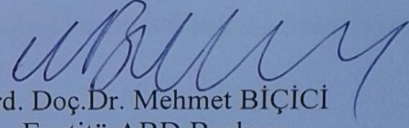
ABDURRAHMAN OĞUZTÜRK

Tez Savunma Tarihi: 07/01/2016

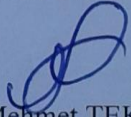
Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Prof. Dr. Hilmi BAYRAKTAR
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.


Yrd. Doç. Dr. Mehmet BİÇİCİ
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

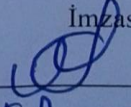
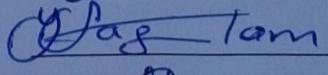
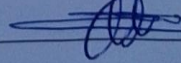
Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

Doç. Dr. Yılmaz SAĞLAM (Jüri Başkanı)

Yrd. Doç. Dr. Ali KUYAKSİL

İmzası

ÖZET

PERFORMANS DEĞERLENDİRME: ŞANLIURFA İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA.

OĞUZTÜRK, Abdurrahman
Yüksek Lisans Tezi, Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi ABD
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ
Ocak 2016, 71 Sayfa

Performans değerlendirme; örgütlerde çalışan personelin işindeki başarısı ya da başarısızlığı hakkında karar verme süreci olarak tanımlanmaktadır. Memur sicil yönetmeliğinin 2011 yılında kaldırılmasıyla birlikte kamu kurum ve kuruluşlarına kendi değerlendirme ölçütlerini belirleyerek (Devlet Personel Dairesi Başkanlığının görüşü alınmak kaydıyla), personel değerlendirme sistemlerini oluşturma yetkisi verilmiştir. Bu süreçte Emniyet Genel Müdürlüğünde de yeni bir performans değerlendirme sistemi için çalışmalar başlatılmış, bu çalışmaların sonucunda "Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi" oluşturulmuştur. 2012 yılından itibaren de bu sistem kurumda uygulanmaya başlanmıştır. Değerlendirme sonuçları personelin işinde başarılı olup olmadığının belirlenmesinin yanında, personelin eğitim ihtiyacı, branşlaşması, rütbe-terfi işlemleri, lojman sıralaması gibi alanlarda da kullanılmaktadır. Bu da performans değerlendirmeyi her rütbe ve branşdaki personel için önemli kılmaktadır. Bu tez çalışması ile Şanlıurfa İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan, farklı rütbe ve branştaki 7 sıralı amirle birebir görüşülüp, yeni ve eski değerlendirme sistemleri hakkındaki görüşleri nitel araştırma yöntemi ile alınmaya çalışılmıştır. Görüşmeler sonucu toplanan veriler bilgisayar ortamında aktarılmış ve yapılan vak'a analizi sonucunda sıralı amirlerin görüşlerini eski ve yeni sistemi karşılaştırarak belirttikleri anlaşılmıştır. Sıralı amirler yeni sistemin eski sisteme göre daha şeffaf olduğunu, personelin yeni sistemle performans notunu daha kolay öğrenebildiğini, yeni sistemin daha kolay bir değerlendirme sunduğunu belirtmişlerdir. Değerlendirme sürecinin eski sisteme göre daha esnek olduğu, eski sistemin kâğıt ve zaman israfına neden olduğu, yeni sistemin ise elektronik ortamda yapılması ile bu israfın önlenildiği, yeni sistemle değerlendirici amir sayısının arttığı ve bunun da daha adil bir değerlendirme için olumlu sonuçları olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme, Bireysel Performans Değerlendirme, Şanlıurfa İl Emniyet Müdürlüğü

ABSTRACT**PERFORMANCE EVALUATION: A STUDY IN ŞANLIURFA PROVINCIAL
POLICE OFFICE**

OĞUZTÜRK, Abdurrahman

M.A. Thesis, Security Strategies and Management

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet TEKİNKUS

January 2016, 71 pages

Performance evaluation is the process of deciding about the success or failure of employees at work in organizations. Officer registry regulations were repealed in 2011 and Public institutions and organizations were authorized to set their own personel performance system(But they should get opinions of State Personel Department) In this process, The Security General Directorate has begun to work on a new performance evaluation system. As a result of these studies, individual performance evaluation system was created. Since August 2012, this system was began to use as an individual personnel performance evaluation system in The Security General Directorate. Evaluation results are used in areas such as training needs of the staff and which required staff to work in what unit and lodgings ranking. Therefore, performance evaluation is important for staff at all ranks and branches. In this study 7 Personnels, who work at different ranks and branches in Şanlıurfa Province Police Department, were interviewed and try to get their opinions about new and old performance evaluation system and for this it has been conducted qualititative research. After the interviews, all datas were transfered to computer. As a result of the case study, supervisors have expressed their opinions by comparing the old and new system. According to supervisors: new system is clearer than old system and personnel can easily learn their performance note, new system provides easier evaluation than old system, evaluation process is more flexible than old system, old system causes time and paper wasting, despite that with new system, all evaluations are done on computer and this prevents time and paper wasting. With the new system more supervisors can evaluate personnels and so evaluation could be more equitable.

Keywords: Performance, Performance Evaluation, Individual Performance Evaluation, Şanlıurfa Provincial Police Office

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanması sürecinde benden yardımını esirgemeyen, bilgilendiren, yönlendiren tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ'a, tezimin hazırlanma sürecinde yaptığım bireysel görüşmelerde ve görüşme dökümlerinin incelenip yorumlanmasında bilgi ve desteğini esirgemeyen Sayın Doç Dr. Yılmaz SAĞLAM'a ve tezim ile ilgili görüşmeleri yapabilmem adına verdiği olur ile bana destek olan Şanlıurfa İl Emniyet Müdürü Sayın Eyüp PINARBAŞI olmak üzere, yoğun çalışma temposuna ragmen görüşmelere katılarak ya da katılamayıp beni yönlendirerek destek veren, Şanlıurfa İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan tüm sıralı amirlerime sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim.

Abdurrahman OĞUZTÜRK

İÇİNDEKİLER

	<i>Sayfa No</i>
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	1
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	1
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	2
1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	2
İKİNCİ BÖLÜM	3
LİTARATÜR ÖZETLERİ	3
2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	3
2.1.1. Performans ve Performans Değerlendirme Kavramları.....	3
2.1.2. Örgütsel Performans Değerlendirme.....	5
2.1.3. Bireysel Performans Değerlendirme.....	5
2.1.4. Performans Değerlendirmenin Amacı.....	6
2.1.5. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	7
2.1.6. Performans Değerlendirmenin Avantajları.....	8
2.1.6.1. Yöneticiler Açısından.....	8
2.1.6.2. Astlar Açısından.....	9
2.1.6.3. Örgüt Açısından.....	9
2.1.6.4. Sonul (Nihai) Yararlar.....	10
2.1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN DEZAVANTAJLARI.....	11
2.1.7.1. Organizasyonun Hedefleri İle Çalışanın Hedeflerinin Çatışması Durumu.....	11
2.1.7.2. Performans Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutumlar.....	12
2.1.7.3. Yöneticilerin Olumsuz Bakış Açılıarı.....	12
2.1.7.4. Astların Olumsuz Tutumları.....	12
2.1.8. Performans Değerlendirme Süreci.....	13

2.1.9. Performans Standartlarının Tespiti	14
2.1.10. Performans Değerlendirme Yönetiminin Seçimi	15
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	16
2.2.1. Sıralama Yöntemi	17
2.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	17
2.2.3. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	18
2.2.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi	20
2.2.5. Kontrol Listesi Yöntemi	21
2.2.6. Kritik Olay Yöntemi	21
2.2.7. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi.....	22
2.2.8. 360 Derece Feed-Back Yöntemi	22
2.2.9. Takım Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemi	23
2.2.10. Elde Edilen Bilgilerin Kullanımı.....	24
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDEKİ HATALAR VE SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	24
2.3.1. Hale Etkisi (Halo Effect).....	25
2.3.2. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	25
2.3.3. Kontrast Hatalar	25
2.3.4. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme.....	25
2.3.5. Kişisel Önyargılar.....	26
2.3.6. Pozisyondan Etkilenme	26
2.4. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARINDA VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KULLANILMASI.....	26
2.4.1. Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı	27
2.4.2. Bilgi Teknolojilerinin Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılması.....	27
2.5. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	28
2.6. EMNİYET TEŞKİLATININ TARİHÇESİ	30
2.6.1. Geçmişten Günümüze Polis	30
2.6.2. Osmanlı Devleti Döneminde Polis.....	31
2.6.3. Cumhuriyet Döneminde Polis	31
2.6.4. Yasal Çerçeve	32
2.7. EMNİYET TEŞKİLATININ YAPISI	34
2.7.1. İnsan Kaynakları	35
2.7.2. Eğitim ve Öğretim	36
2.7.3. Teknolojik Alt Yapı	36
2.8. EMNİYET TEŞKİLATINDA UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ...	37
2.8.1. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği.....	37
2.8.2. Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi	38
2.8.2.1. Yasal Dayanağı	38
2.8.2.2. Performans Değerlendirme Kurulu	38
2.8.2.3. Değerlendirme Zamanı	39
2.8.2.4. Değerlendirme Amirlerinin Seçimi	39
2.8.2.5. Performans Gözlem ve Takip Formu	40
2.8.2.6. Performans Görüşmesi	41
2.8.3. Performans Değerlendirme Süreci	41
2.8.3.1. Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Değerlendirme Formları.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	44
METERYAL VE YÖNTEM	44
3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ	44
3.2.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	45
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI	45
3.4.VERİLERİN ANALİZİ	46
3.5.GÜVENİLİRLİK	49
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	50
BULGULAR VE TARTIŞMA	50
4.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	50
4.1.1. Araştırmaya Katılan Sıralı Amirlerin Genel Özellikleri.....	50
4.1.1.1. Araştırmaya Katılan Sıralı Amirlerin Rütbe ve Cinsiyetleri	50
4.1.1.2. Araştırmaya Katılan Sıralı Amirlerin Yaşları.....	51
4.1.1.3. Araştırmaya Katılan Sıralı Amirlerin Eğitim Durumu	51
4.1.1.4. Araştırmaya Katılan Sıralı Amirlerin Meslek Deneyimleri	51
4.1.2. Verilerin Düzenlenmesi ve Tanımlanması.....	52
4.1.3. Araştırmanın Amaçlarına Yönelik Yapılan Analiz Sonuçları.....	52
SONUÇ VE ÖNERİLER	60
KAYNAKÇA	63
EKLER	66
ÖZGEÇMİŞ	71

TABLolar LİSTESİ

- Tablo 2.1. Şekil Dereceleme Örneği
- Tablo 2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi
- Tablo 2.3. Kamu Yönetiminde Eski ve Yeni Anlayış
- Tablo 2.4. Polise Görev, Yetki ve Sorumluluk veren Bazı Kanunlar
- Tablo 2.5. Emniyet Teşkilatının Yapılanması
- Tablo 2.6. Emniyet Hizmetleri Sınıfında Görev Yapan Personelin Rütbe Ve Sınıflara Göre Dağılımı
- Tablo 4.1. Sıralı Amirlerin Rütbe ve Cinsiyetlerine Ait Tablo
- Tablo 4.2. Sıralı Amirlerin Yaşlarına Ait Tablo
- Tablo 4.3. Sıralı Amirlerin Eğitim Durumlarına Ait Tablo
- Tablo 4.4. Sıralı Amirlerin Meslek Deneyimlerine Ait Tablo
- Tablo 4.5. Sıralı Amirlerin Yeni Sisteme Dair Faktörler İle İlgili Kod Tanım Tablosu
- Tablo 4.6. Sıralı Amirlerin Eski Sisteme Dair Faktörler İle İlgili Kod Tanım Tablosu
- Tablo 4.7. Sıralı Amirlerin Yeni Sisteme Dair Görüşleri
- Tablo 4.8. Sıralı Amirlerin Eski Sisteme Dair Görüşleri

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 2.1. Performans Değerlendirme Süreci
Şekil 2.2. Sıralama Yöntemi Çizelgesi
Şekil 4.1. Sıralı Amirlerin Yeni Sisteme Dair Görüşleri
Şekil 4.2 . Sıralı Amirlerin Eski Sisteme Dair Görüşleri

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Çağdaş insan kaynakları yöntemlerinden biri olan bireysel performans değerlendirmenin Emniyet Teşkilatındaki uygulanış biçimi ile 2011 yılında bakanlar kurulu kararıyla kaldırılan memur sicil yönetmeliğinin yerine Emniyet Teşkilatına getirilen kurum içi bireysel performans değerlendirme sisteminin, hem değerlendirme amiri olan, aynı zamanda da değerlendirilen birer personel olarak görev yapan sıralı amirlerin, eski ve yeni kurum içi bireysel performans değerlendirme sistemi hakkındaki düşüncelerini belirlemektir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı Şanlıurfa İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan sıralı amirlerin eski ve yeni kurum içi bireysel performans değerlendirme sistemi hakkındaki görüşlerinin nitel görüşme yöntemi ile belirlenmesidir. Bu amaçla araştırmada katılımcılara "*Emniyet Genel Müdürlüğünde uygulanan eski ve yeni Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?*" sorusu yöneltilmiş olup görüşme esnasında verilen cevaplar doğrultusunda yeni sorular da yöneltilmiştir.

1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırma Emniyet Teşkilatında yeni uygulanmaya başlayan kurum içi bireysel performans değerlendirme sisteminin, değerlendirmeyi yapan amirlerin sistem hakkındaki olumlu veya olumsuz görüşleri ile sistemde gördükleri eksiklikleri ve sisteme yönelik önerilerini belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın yapıldığı dönemde bu alanda benzer bir çalışma bulunmamaktadır.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma Şanlıurfa İl Emniyet M¼d¼rl¼ğ¼nde g¼rev yapan sıralı amirler ile nitel g¼r¼Őme y¼ntemi kullanılarak gerçekteŐirilmiŐtir. G¼venlik hizmetinin s¼reklilik arz etmesi, iş yoğunluğunun fazla olması, araştırmanın yapıldığı d¼nemde Şanlıurfa ilinin sınır ili olması dolayısıyla, sınırlarındaki yaşanan savaŐın Emniyet Teşkilatının iş yoğunluğunu arttırması gibi nedenlerle g¼r¼Őmecilere ulaşmada zorluklarla karŐılaŐılmıŐtır. Ayrıca bir disiplin mesleği olan polislik mesleğinde katılımcıların g¼r¼Őme sonuçlarına y¼nelik kaygılarının fazla olması gibi nedenlerle g¼r¼Őme farklı birimlerde çalışan ve farklı r¼tbelerdeki 7 amir ile gerçekteŐirilmiŐtir.

1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmada nitel g¼r¼Őme y¼ntemi belirlenmiŐ, g¼r¼Őmecilere Ek-1 belirtilen g¼r¼Őme formunun ¼nceden verilerek g¼r¼Őmecilerden, g¼r¼Őme g¼n¼ için randevu alınmıŐ ve g¼r¼Őmeler g¼r¼Őmeci için uygun zamanlarda ve mekânlarda yapılmıştır.

G¼r¼Őme formunda g¼r¼Őmeciye açık uçlu tek bir soru sorulmuŐ olmakla birlikte g¼r¼Őme esnasında g¼r¼Őmeciye farklı sorular da y¼neltilmiŐtir.

İKİNCİ BÖLÜM LİTARATÜR ÖZETLERİ

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Rekabetin her geçen gün daha da sert yaşandığı çağımızda bilgi teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak iletişim de hızla gelişmektedir. Bu gelişme, organizasyonların müşterilere ulaşmasını kolaylaştırırken aynı zamanda olumlu ya da olumsuz imajların da süratle yayılmasına neden olmaktadır. Firmalar bir yandan bu gelişmeye ayak uydurmaya çalışırken diğer yandan da insan kaynakları ile rekabete dayalı alanlarda avantaj yakalama çabası içindedir. Teknolojik gelişmelere rağmen, firmalar için insan kaynakları hala en önemli unsur olarak yerini korumaktadır. Bu unsurun farkında olan firmalar ve yöneticileri sahip oldukları kaynağın performanslarını en iyi şekilde yönetmek için çalışmaktadırlar. Performans yönetimi bu açıdan firmalar için büyük önem arz etmektedir.

2.1.1. Performans ve Performans Değerlendirme Kavramları

Performans kelimesinin Türkçe karşılığı Türk Dil Kurumuna göre başarıdır. Bu anlamı iş hayatına uyarladığımızda çalışanın işindeki başarısı olarak değerlendirilebilmektedir. Kişinin performansı yaptığı iş ya da bulunduğu pozisyondaki başarısını ortaya koymaktadır. Performans, genel anlamda amaç ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Özyörük, 2009: 27).

Performans değerlendirme ise bir iş ya da çalışma ile ilgili işin yerine getirilme düzeyini ortaya koymaktadır. İş ya da çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir (Helvacı, 2002: 158). Diğer bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin

belirlenmesi çabasıdır (Fındıkçı, 2000: 297). İyi bir performans yönetimi, amaçların ve önceliklerin neler olduğu, şu anda ne yapmak gerektiği, yapılan işin kurumun performansına katkısının ne olduğunun çalışanlar tarafından biliniyor olması demektir (Halis ve Tekinkuş, 2003:169-202). Performans değerlendirmeye karşı ilgi ve performans değerlendirmenin kullanımı son otuz yılda artmış olsa da resmi olarak çalışanların değerlendirilmesi yüzyıllardan beri devam etmektedir (Murphy & Cleveland, 1995:3).

Performans yönetimi ve performans ölçme (değerlendirme) literatürde sıklıkla eş anlamlı olarak kullanılmıştır çünkü çok yakın içeriklere sahiptirler. Ancak iki yöntem arasında ayırım yapmak önemlidir. Performans yönetimi bir organizasyonun performansını geliştirmeyi araştıran daha geniş bir yönetim aracıdır. Buna karşın performans ölçümü(değerlendirme) daha dar ölçülerde organizasyonun performansının nasıl olduğunu ortaya koymaktadır (Goh, 2012: 31-42).

2003 yılında kabul edilen 4857 sayılı İş Kanununun 18. Maddesinde yer alan Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, **işçinin yeterliliğinden** veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.” hükümde aslında performans değerlendirme sonucunun çalışanın işine devam edip edemeyeceği ve iş akdinin sona ermesinde bir sebep gösterilebileceğinin kanıtıdır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus kanunda da belirtildiği üzere objektifliktir. Bilimsel bir performans ölçümü ile çalışanın işletme için yeterli olup olmadığının ispat edilmesidir. Aksi takdirde işletmelerin performans nedeniyle iş akdini sona erdirdiği personele ödeyeceği tazminatlar bulunmaktadır.

Performans Değerlendirme ne yöneticiler için çalışan üzerinde kullanılacak bir baskı aracı ne de çalışanları sadece motive etmeye yönelik bir çalışmadır. Yöneticiler performans değerlendirme sürecinde önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu yüzden Yöneticilerin başında buldukları organizasyonun başarısı ve çalışan tatmini için unutmamaları gereken bazı kavramlar vardır. Bunlar: övgü, tanınma, takdir edilme, telkin, cesaretlendirme (Palmer, 1993: 45).

Performans yönetiminin iki ana temel unsuru bulunmaktadır. Bunlardan birincisi genel olarak örgütün performansının değerlendirilmesi, diğeri de daha özelden çalışanların performansının değerlendirilmesidir.

2.1.2. Örgütsel Performans Değerlendirme

Günümüzde işletmelerin ayakta kalıp verimli birer organizasyon olarak yaşamlarını sürdürebilmeleri içinde buldukları piyasa şartlarındaki performanslarıyla doğru orantılıdır. Bu yüzden örgütsel performans işletmelerin ayakta kalabilmeleri için büyük önem arz etmektedir. Örgütsel performans firmanın belirli 3 ana alandaki sonuçlarını kapsar. Bunlar; (1) Finansal performans (kar, varlıkların getirisi, yatırımların getirisi vb.), (2) Pazar performansı (satışlar, pazar payı vb.), (3) Hissedarlara getiri (hissedarlara toplam getiri, ekonomik katma değeri). (Richard, Devinney, Timoty, Yip, & Johnson, 2008: 718-804). Örgütsel performansın en belirgin göstergeleri etkin hizmet sunumu, kalite, çalışanların iş memnuniyeti, yeniliklere açık olma ve karlılıktır. Bu göstergeler ışığında da örgütsel performans ölçülebilmektedir.

2.1.3. Bireysel Performans Değerlendirme

İşletmeler iş görenin performansının değerlendirerek onların işleri yapabilme düzeylerini ölçüp verimliliklerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu da bireysel performansla doğru orantılı olarak örgütsel performansı da etkilemektedir. Bireysel performans işgörenin yapmakla yükümlü olduğu işi yerine getirme derecesidir. Ancak işgörenin yapmakla yükümlü olduğu işi ölçüp performansını değerlendirebilmek için öncelikle objektif standartları ortaya koymak ve bu standartları işgörenin bilmesini sağlamak kaçınılmazdır. Neyi ne kadar sürede ve ne şekilde yapacağını bilen bir iş görenin performansını ölçmek hem daha kolay hem de daha objektif olduğundan kuşkuya yer bırakmamaktadır. Hizmet ve üretim standartları bu yüzden büyük önem arz etmekte performans ölçümünde de büyük fayda sağlamaktadır.

Performans kelimesi daha önce de açıklandığı gibi Türkçede başarı anlamına gelmektedir. Performans Değerlendirme kavramı da başarının değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus çalışanların işlerindeki başarının değerlendirilmesidir. İşin değerlendirilmesi değildir.

2.1.4. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans Değerlendirmede temel amaç; işgörenin işinde hedeflenen nokta ile işgörenin içinde bulunduğu nokta arasındaki farkı ortaya koyarak yapılması gerekenleri belirlemektir. Örgütlerde iş gören için konulan hedefler genellikle maksimum verimliliklidir. Ancak işteki bu hedefin yanında işgörenin ahlakı, tutum ve davranışları, sadakat da örgütlerin performans değerlendirme sürecindeki kriterleridir. Performans değerlendirmenin amaçlarını genel olarak şu şekilde belirtebiliriz (Halis ve Tekinkuş, 2003:169-202):

- Kurumsal hedefleri kişi bazına indirmek ve her çalışan tarafından benimsenmesini sağlamak
- Çalışanların şirket başarısına katkılarını gözlemlemek
- Yönetici ve çalışan arasındaki beklentilerin karşılıklı olarak anlaşılmasını sağlamak ve açık iletişimi teşvik etmek
- Bireysel ve kurumsal yetenekleri keşfetmek
- Bireysel ve kurumsal yeterlilikleri belirlemek
- Çalışanları nelerin motive ettiğini açığa çıkarmak
- Çalışanların vizyon ve hedeflerini paylaşmak
- Öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarmak
- Bireysel ve kurumsal olarak, sistem ve işleyişi konusunda değerlendirmeler almak
- Performans değerlendirmeyi somut ve ölçülebilir hedeflere dayandırmak
- Eğitim planlarına temel oluşturmak

Örgütler ayrıca performans değerlendirme ile birlikte, personelin kapasitesine göre kariyer planlarını oluşturabilir, personelin farklı alanlarda çalışıp çalışmayacağı ya da işten çıkarılıp çıkarılmayacağı gibi konularda karar verme sürecine etki edebilir ve yeni işe alım süreçlerindeki kriterlerin ortaya çıkmasına yardımcı olabilir.

Performans değerlendirme örgütteki 3 temel grubu ilgilendirmektedir ve her grup kendi amaç ve hedeflerince bu değerlendirmeyi kullanmaktadır. Bu gruplar; çalışanlar, yöneticiler ve organizasyondur. Performans değerlendirme sonuçlarının personel

tarafından benimsene bilmesi için sonuçlarının doğru bir şekilde personele aktarılması gerekmektedir. Bunu bilen işletmeler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmenin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş kapsamlı olarak el kitaplarında ya da konu ile ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde ele alırlar (Uyargil, 2008:5).

2.1.5. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

İyi organize edilmiş bir performans değerlendirme süreci sonucunda ortaya çıkan veriler birçok alanda kullanılmaktadır. Bu da firmalar için daha doğru karar verme ve performans değerlendirmeden maksimum düzeyde faydalanabilme demektir. Performans değerlendirmenin kullanım alanlarından bazıları aşağıda belirtilmiştir (Şimşek ve Öge, 2011:312):

İnsan Kaynakları Planlaması

Örgütte insan kaynakları planlaması yaparken örgütün amaçlarına uygun olarak gerekli nitelik ve nicelikteki çalışanların belirlenmesinde mevcut personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gerekli olacaktır. İşte bu yüzden performans değerlendirmenin sonuçları insan kaynakları planlamasında kullanılmaktadır.

Tedarik ve Seçim

Performans değerlendirme sonucunda ulaşılan veriler, işgören adayların işe alım süreçlerinde adaylarda aranılacak özellikler ve kriterlerin belirlenmesinde ve seçim işlemlerinin nasıl yapılacağına tespitinde kullanılabilir.

Eğitim ve Geliştirme

Performans değerlendirme sistemi değerlendirme sonucunda ortaya çıkan sonuca göre çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyacının ortaya koymalıdır. Değerlendirme sonucunda çalışan beceri eksikliğinin varlığı belirlenirse çalışanlar ilgili eğitim ve geliştirme programına tabi tutulur.

Kariyer Planlaması ve Geliştirme

Performans değerlendirme verileri ışığında örgütler personelin kariyer planlamasını da oluşturabilirler. Hangi personelin hangi pozisyonda çalışması gerektiği ve bundan nasıl daha iyi bir verim alınabileceği performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenebilmektedir.

Ücret ve Maaş Yönetimi

Bireysel performansın, özellikle ödemelerin belirlenmesinde etkili olduğu durumlarda Performans değerlendirme sonuçlarından bu kararların alınmasında da yararlanılacaktır.

Örgüt İçi Hareketlilik

Örgütte çalışan personellerin hangi birimde ve hangi pozisyonda çalışacağı belirlenmesi önemli bir husustur. Performans değerlendirme ile personelin bulunduğu pozisyondaki başarı durumu belirlenerek bu pozisyon için uygun olup olmadığı ya da hangi pozisyonda çalışması halinde daha çok verim alınabileceği belirlenebilir. Böylece örgüt içinde yapılacak yer değiştirmelerden daha olumlu sonuçlar alınabilecektir.

2.1.6. Performans Değerlendirmenin Avantajları

Performans değerlendirme çalışana işteki durumunun ne olduğunu göstererek olması gerekenle olanı bir arada sunmasından dolayı önemlidir. Performans değerlendirme süreci ile iş görenler hedeflere yönelik motive edilebilirler ancak bunun için değerlendirmenin açık ve net olup personele geri bildirimini sağlanmalıdır. Bu sayede çalışanlar kendilerinden ne beklediğini ve ortaya ne koyduklarını görebilme şansına sahip olurlar. Böylece, örgütte yeterlilik ilkesine uygun bir yükselme ve terfi sistemi kurulabilir. Tüm işgörenler için adil ve hakkaniyet ölçüsü içerisinde kabul gören bir ücretlendirme politikası oluşturulabilir (Çalık, 2003: 50). Performans değerlendirme çalışana, yöneticilere ve örgüte farklı açılardan fayda sağlayabilmektedir. Bu faydaları aşağıdaki biçimde ele alabiliriz.

2.1.6.1. Yöneticiler Açısından

Yöneticiler için bir örgütün başarısı aynı zamanda kendi başarıları anlamına da gelmektedir. Örgütün elde ettiği başarı, karlılık, olumlu imaj ilk olarak o örgütü yönetenleri etkilemektedir. Aynı zamanda örgüt için olumsuz her durum da yöneticileri doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden performans değerlendirme ile doğru bir yönetim anlayışını benimsemiş ve örgütünü bu anlayışa göre yönetenler için performans değerlendirme oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Performans değerlendirmeyi zaman kaybı ve yoğun emek gerektiren bir iş olarak görmektense bu işe değer vermektelerdir.

Aşağıda sistemin değerlendirenler (yöneticiler) açısından yararları özetlenerek belirtilmiştir (Kaynak ve Bülbül. 2000: 208):

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha fazla etkili olma yoluyla astların ve birimlerin performansını geliştirme
- Astlarla iletişim ve ilişkilerin daha olumlu bir hale gelmesi
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerinin daha kolay belirlenmesi ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunması
- Astların değerlendirilmesi sürecinde, yöneticilerin kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanımaları
- Astların daha yakından tanınması, böylelikle yetki devrinin kolaylaşması
- Yönetimsel becerilerin geliştirilmesi

2.1.6.2. Astlar Açısından

Performans değerlendirmenin değerlendirilenler (astlar) açısından yararları da şu şekilde sıralanabilir (Uyargil, 2008: 12):

- Üstlerin kendinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırlar
- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler

2.1.6.3. Örgüt Açısından

Performans değerlendirmenin, değerlendirenler (yöneticiler) ve değerlendirilenler (astlar) için faydalarının yanında örgüt açısından yararları da şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütteki verimlilik artar
- Kalite artar
- Personel planlaması daha doğru yapılabilir
- İş gücü devir hızı azaltılabilir

2.1.6.4. Sonul (Nihai) Yararlar

Performans değerlendirmenin her u taraf için sağladığı faydayı da aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz (Canman,1993:37):

Örgüt İçin

- İyileştirilmiş:
- Verim düzeyi
 - Karlılık düzeyi
 - Eğitim ihtiyaçları
 - İnsan gücü planlaması
 - Hizmet niteliği
 - Ücret yönetimi
 - Örgütsel performans

Yönetici İçin

- İyileştirilmiş:
- İlişkiler
 - İletişim
 - Karar verme
 - Sorunların çözümlü
 - Bireysel performans
 - Birim performansı
 - Yönetici performansı

İşgören için

- İyileştirilmiş:
- İlişkiler
 - İletişim
 - Kendine güven
 - İş doyumunu
 - Engellerin kaldırılması
 - Rolünü algılama
 - İşgören performansı

2.1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN DEZAVANTAJLARI

Performans değerlendirmenin organizasyonlar açısından getirdiği birçok faydanın yanında, performans değerlendirme sürecinin getirdiği zorluklar ve olumsuz tutumlar da bulunmaktadır. Bu tutum ve zorluklar zaman içinde birçok çatışmaya neden olmaktadır.

2.1.7.1. Organizasyonun Hedefleri İle Çalışanın Hedeflerinin Çatışması Durumu

Değerlendirme sürecindeki en önemli dezavantajlardan biri örgüt ve çalışan hedeflerinin çatışması durumudur. Bu çatışma 3 ayrı alanda ele alınabilir (Uyargil, 2008: 14):

1. Öncelikle organizasyonun değerlendirmeye (ücretler, terfi ve işten ayırma konusundaki kararları) ilişkin hedefleri ile geliştirmeye (danışmanlık, yönlendirme, kariyer planlama konusundaki kararları) ilişkin hedefleri birbiri ile çatışacaktır. Yöneticiler değerlendirmeye ilişkin kararları verirken, astların kariyer ve ücretleri de bu kararlardan etkilenecek ve bu kararların asta duyurulması astın üste karşı olumsuz bir tavır içine girmesine ve güven kaybına neden olacaktır. Bu tür tepkilerle karşılaşan yöneticinin yapıcı/yardımcı ve sorun çözümleyici rolünü sürdürmesi güçleşecektir.
2. İkinci olarak astın kendi hedefleri arasındaki çatışmadan söz edebiliriz. Ast organizasyon içindeki durumunu anlamak ve performansını geliştirmek için geri-besleme ister. Ancak aynı zamanda ast değerli ve önemli ödüller elde etmek ve organizasyon içinde kendi konusunda uzmanlığını/üstünlüğünü kabul ettirmek ya da sürdürmek arzusundadır. Bu durumda astın hedefleri bir yandan açıklık ilkesini gerektirirken, (asta geçerli geri-besleme sağlanması) diğer yandan da astın savunucu bir rol üstlenmesine de neden olmaktadır.
3. Üçüncü çatışma noktası ise organizasyonun amaçlarıyla çalışan bireyin amaçlarının çatışması olarak belirtebiliriz. Organizasyon performans değerlendirme ile çalışanın durumunu değerlendirip izlemeye almayı ve gelecekte çalışanla ilgili kararları çıkan sonuçlara göre almayı amaçlarken, çalışan terfi, ödül, maaş artışı gibi konulardaki hedeflerinin çatışması gibi.

2.1.7.2. Performans Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutumlar

Organizasyonlarda performans yönetimine bakışı olumsuz etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Neden performans sorusu sorulduğunda verilen ve performans değerlendirmenin organizasyonlara sağlayacağı katkının vurgulandığı cevapların yanında nasıl bir performans değerlendirme sorusuna verilen cevabında aynı tatmin edici özellikte olması gerekmektedir. Performans yönetimi organizasyonlar da daha çok yönetimin desteklemesi ya da zorlaması ile olmaktadır. Bu yüzden öncelikle yönetimin performans değerlendirmenin getirisi ve maliyeti konularında iyi bilgi sahibi olarak bu işe başlaması ve gerekli tedbirleri daha öncesinden alması, ileride doğacak olumsuz tepkileri en aza indirmede faydalı olacaktır. Performans Yönetimi Sisteme içinde yaşanan bazı sorun ve aksaklıklar, önemli ölçüde tarafların (yönetici ve astlar) konuya bakış açılarından, olumsuz görüş ve tutumlarından kaynaklanmaktadır (Uyargil,2008:16).

2.1.7.3. Yöneticilerin Olumsuz Bakış Açıları

Performans değerlendirme sürecinde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Her şeyden önce yöneticiler performans değerlendirmeye inanmalı ve süreci bu şekilde yönetmelidirler. Ancak yöneticilerin performans değerlendirmeye olumsuz bakmalarının nedeni, değerlendireyi görevleri arasında olduğunu kabul etmeme, değerlendirmede başvurulacak performans ölçütleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmama ve beceri yoksunluğudur (Canman 1993:10).

2.1.7.4. Astların Olumsuz Tutumları

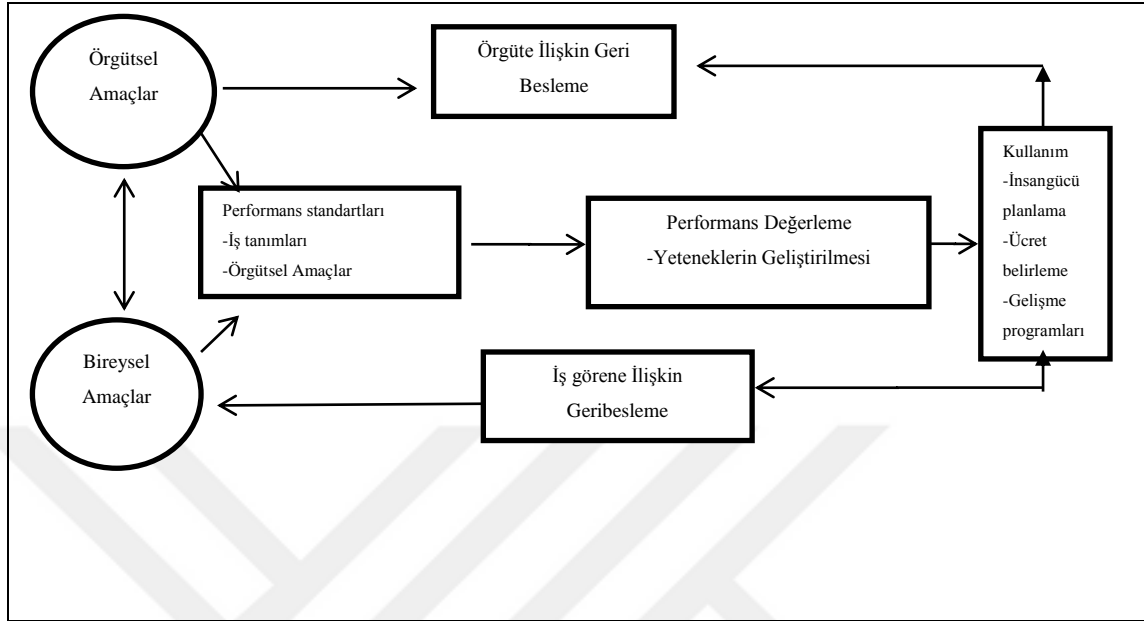
Performans değerlendirmenin odak noktası olan astların sisteme karşı takınacakları tutum çok önemlidir. Sistemi objektif ve gerçekçi bulmayan, kısaca sisteme inanmayan astların varlığı sistemin kurulmasından işletilmesine kadar her alanda soruna neden olacaktır. Bu yüzden astların sisteme karşı takınacakları olumsuz tavırların bazı nedenlerini de şu şekilde açıklayabiliriz (Uyargil,2008:20):

- Değerlendirmenin amacına ilişkin kuşkular: Astlar öncelikle performans değerlendirmenin hangi amaç/amaçlarla kullanılacağını tam olarak anlayamazlar.
- Değerlendirmenin objektifliğine ilişkin kuşkular: Astların değerlendirmenin objektif ve adil olmadığına ilişkin duydukları kuşkular birkaç nedenden kaynaklanır. Öncelikle birçok kişi yöneticilerin önyargılı, taraflı ve subjektif değerlendirme yapacaklarını düşünürler.
- Başarılı olmaları durumunda performans standartlarının yönetim tarafından yükseltileceğine ilişkin görüşler: Astlar performanslarını etkileyen tüm değişkenlerin kendi kontrolleri altında olmadığını ancak üstlerin bunun tersi bir varsayımla hareket ederek, kendilerinden sürekli olarak daha çok çalışarak performanslarını yükseltmelerini istediklerini düşünürler.
- Değerlendirmenin sonunda değişen pek fazla bir şeyin olmadığına ilişkin görüşleri de astların performans değerlendirmeye olumsuz bakışlarıdır.

2.1.8. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci birkaç aşamadan oluşmaktadır. Verimli bir performans değerlendirme için bu aşamaların özenli bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Bu aşamalar; performans ölçüm standartlarının belirlenmesi, hangi performans ölçüm yönteminin kullanılacağını seçimi ve elde edilen bilgilerin değerlendirilerek kullanılmasıdır (Şimşek ve Öge, 2011:314). Şekil 2.1'de Performans değerlendirme sürecinin işleyişi verilmektedir.

Şekil-2.1. Performans Değerlendirme Süreci (Erdoğan, 1991: 170).



2.1.9. Performans Standartlarının Tespiti

Yukarıdaki başlıklarda performans değerlendirmeye ait tanımlar, değerlendirmenin önemi avantajları ve dezavantajları belirtilmiştir. Performans değerlendirme sürecinde en önemli noktalardan birisi de değerlendirme standartlarının seçimidir. Örgüt kendine en uygun değerlendirme standartlarını belirlemeli ve değerlendirmeleri bu standartlara göre yapmalıdır. Bu standartların örgütün çalışma alanı, personelin çalışma şekli, hizmet verilen alana göre tespit edilmesi uygun olacaktır. Böylece performans değerlendirmeden beklenen fayda maksimum düzeyde sağlanmış olacaktır. Her şeyden önce, bir iş örgütünün başarılılığı, karlılık düzeyi, kasa hareketleri, ürünün kalitesi, büyüme, personel devri gibi standartlar göz önünde bulundurularak ölçülür. Bunların her biri, örgütün toplam başarısını arttırmaya yöneltilmeli ve ona katkıda bulunmalıdır (Canman, 1993: 37). Performans standartlarının amacı beklentileri anlatır. Bazı yöneticiler standartların mümkün olduğunca açık olmasını tercih ederler ve bazıları standartları görüşmede özel tanımlı konuşma konusu olarak kullanmayı tercih eder. Unutulmamalıdır ki iyi bir performans özel olarak teknik uzmanlıktan fazlasını gerektirir. Performans standartları (www.indiana.edu):

- Bireysel değil pozisyona bağlıdır
- Gözlemlenebilir, başarı göstergeleri bellidir
- Anlamlı, akılcı ve ulaşılabilirdir
- Tam memnuniyeti tanımlar
- Nicelik, kalite, vakitlik, maliyet, güvenlik ve sonuç terimlerini ifade eder.

Performans standartları tanımlanırken de dikkat edilmesi gerekenler;

- İyi bir iş nasıldır?
- Kaç tane ve ne kadar lazım?
- Ne kadar sürmeli?
- Sonuçlar ne zaman gereklidir?
- Ne kadar doğru ya da ne kadar iyi kabul edilebilir?
- Bütçe düşünüldü mü?
- Güvenliği düşünüldü mü?
- Gerekli yasal ya da düzenleyici koşullar var mı?
- Departmanınızda takım çalışması, liderlik, yaratıcılık, müşteri hizmetlerini destekleyici davranışlar mevcut mu?
- Hangi sonuçlar memnuniyet verici olur?
- Görev iyi bir şekilde yerine getirildiğinde hangi durum var olacak?
- İyi ve zayıf performans arasındaki fark nedir?

2.1.10. Performans Değerlendirme Yönetiminin Seçimi

Çalışanların performanslarının saptanması için farklı yöntemler bulunmaktadır. Bunlar performans değerlendirmenin uygulanmaya başlandığı ilk zamanlardaki klasik yöntemler ile günümüz modern değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılabilir. Modern yöntemler klasik yöntemlerde karşılaşılan hataları ve olumsuzlukları gidermeye yönelik oluşturulmuş aynı zamanda bilgi teknolojilerini de kullanarak uygulanan yöntemler olarak da adlandırılabilir.

Genel kabul olarak performans değerlendirme ve performans görüşmelerinin istatistiği yılsonunda hazırlanarak çıkan sonuçlar değerlendirilmektedir. Ancak yıl içerisinde yöneticilerin astları ile yapacakları mülakatlar, tutacakları gözlem formları ve

personel hakkında alacakları notlar da aslında performans değerlendirmenin yıl boyunca yapılacağını ve yılsonunda da tüm yılın ortalama performans göstergesinin çıkarılabileceğini gösterir. Genel olarak yılsonunda hazırlanan performans değerlendirme sonuçları yıl içerisinde de işletmeler de kullanım alanı bulabilmektedir. Örneğin Türkiye’de asgari ücrete yıl içerisinde iki farklı zam oranı verilmektedir. Bu oranlar birinci altı ay ve ikinci altı ay olarak belirlenmektedir. Özellikle işe yeni başlayan personelin taban maaş üzerinden ilk ayda alacağı maaş ile ikinci altı ayda alacağı maaş değişebilmektedir. Performans Yönetiminin bu noktada ilk altı ayda personelin durumunu gözeterek alacağı ücret artışında iyi performansla sahip çalışana ek bir ücret ödenmesi ya da personeli ilk dönem performans başarısına göre ödüllendirmesi, başarılı personeli daha da teşvik edebilecek bunun yanında düşük performanslı personeli de, performansını arttırması yönünde etkileyebilecektir.

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Çalışanlar örgütün anahtar bir unsurudur. Organizasyonun başarısı ya da başarısızlığı çalışanlarının performansına bağlıdır. Bu yüzden örgütler çalışanlarının gelişimi için büyük miktarda yatırım yapmaktadırlar (Hameed & Waheed, 2011: 224-229). Teknolojik gelişmeler ne kadar hızlı ilerlerse ilerlesin henüz insan unsurunun yerini doldurabilmiş değildir ve uzunca bir süre de dolduracak gibi gözükmemektedir. Bu durumun farkında olan örgütler eldeki insan kaynağı hem daha verimli kullanmak için çeşitli arayışlar içerisine girmişler ve dönem dönem farklı görüşler ağırlık kazanmıştır. Örgüt çalışanları kimi zaman bir makine gibi görülmüş, kimi zaman bürokrasinin altında ezilmiştir. Günümüzde insan kaynaklarında ön plana çıkan unsur da performans değerlendirmedir. Örgütler çalışanlarının örgüt için ne kadar yararlı olduğunu görebilmek, eğitim ihtiyacı, ödüllendirme, terfi, işten çıkarma gibi kararları daha objektif alabilmek için bu alana yatırım yapmaktadır. Çalışanları hakkında performans değerlendirmesi yapacak örgütler için en önemli kriterlerin başında ise kendilerine uyan bir performans değerlendirme yöntemini belirlemek olacaktır.

Çalışanların performansını ölçmeye yönelik literatürde bazı ölçüm yöntemleri bulunmaktadır. Bunlardan kimisi çağdaş yöntemler kimisi de klasik yöntemler olarak bilinmektedir.

2.2.1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntem en basit ve en ekonomik yöntemdir ve temel olarak yöneticinin işgörenleri en başarılıdan başarısız doğru sıralaması şeklindedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 175). Bu yöntemle astlar en başarılıdan en başarısız doğru yukarıdan aşağıya doğru sıralanmaktadır. Aynı zamanda bu yöntemle astlar iyi orta ve kötü gibi gruplara bölünerek sıralama yapılabilmektedir.

Şekil 2.2. Sıralama Yöntemi Çizelgesi

SIRA NO	PERSONEL
1	Ali Can(en başarılı)
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12	Can Ali (en az başarılı)

2.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Sıralama yöntemi ile personel en başarılıdan en başarısız doğru sıralanmaktaydı. İkili karşılaştırma yönteminde ise personeller birbirleriyle karşılaştırılmaktadırlar. Bu yöntemde uygulanan kriterler her bir çalışan için tek tek karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma yöntemi az sayıda personel çalıştıran örgütler için iyi olmakla birlikte personel sayısı çok olan örgütlerde karşılaştırmalarda önemli ölçüde sıkıntılar

yaşanabilmektedir. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra isim karşısına konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır (Schermerhorn, 1989: 434).

2.2.3. Grafik Dereceleme Yöntemi

Bu yöntem her personel için bir değerlendirme formu ile personelin tek tek değerlendirmesidir. Tablo 2.1.'de görüldüğü gibi bu formda personele ait bilgiler ile personelin değerlendirilmesine dair ölçüm faktörleri bulunmaktadır. Bu faktörler ise beş derece ölçüsüyle ölçülmektedir.



Tablo 2.1. Grafik Dereceleme Ölçeği (Erdoğan, 1991: 181)

İş Görenin Adı-Soyadı:	İş Ünvanı:
Bölümü:	İş No:
Değerlendirmeyi Yapan:	Değerlendirme Tarihi:
PERFORMANS FAKTÖRLERİ	
ÖLÇEK	
ZAYIF ORTAYA ORTA İYİ PEKİYİ YAKIN	
İŞ BİLGİSİ	
İŞİN NİCELİĞİ	
İŞ YETENEĞİ	
İNSİYATİF	
İŞ BİRLİĞİ	
YARGI-SAĞDUYU	
PLANLAMA	
İLETİŞİM	

Tablo 2.1.'de bir Grafik dereceleme ölçeği verilmiştir. Şeklin içeriğine bakıldığında sol tarafta değerlendirme hususları sağ tarafa doğru da zayıftan güçlüye doğru verilmiş dereceler bulunmaktadır. Bu ölçek her personel için ayrı ayrı doldurulmakta ve form üzerinde personele ait ad-soyad ve bölümü gibi tanımlayıcı ifadeler de yer almaktadır. Az zaman ve emek gerektiren bu yöntem ile çalışanlar farklı açılardan değerlendirilmeye tabi tutulurlar.

2.2.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde astlar değerlendirici tarafından belirli gruplara göre değerlendirilir. Zorunlu dağılım teriminin kullanılmasının nedeni, değerlendiricinin personelini gruplara göre sıralaması zorunluluğunda oluşmaktadır. Böylelikle sürekli olumlu ya da ortalama puan verme eğilimi de ortadan kaldırılmış olur (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 310). En yaygın kullanım kalıbı Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Şimşek ve Öge, 2011: 325)

ZAYIF	ORTAYA YAKIN	ORTA	İYİ	PEKİYİ
%10	%20	%40	%20	%10

Tablo 2.2'de görüldüğü gibi değerlendirme beşli bir değerlendirme ölçeğine göre yapılmaktadır. Bu ölçekle çalışanlar performanslarına göre gruplara dağıtılırlar. Bu yöntemle örgütte çalışan personelin ne kadarının ne kadarlık dilimde yer aldığı tespit edilebilir. Örneğin çalışanların % 10 'u pekiyi ve % 40 'ı orta dilimde yer almaktadır. Ancak bu personeli birebir değerlendirmektense toplu bir değerlendirmeyi sağlamakta ve performans değerlendirmenin özü ile uyumamaktadır. Çünkü performans değerlendirmede asıl amaç çalışanın performansını belirlemektir.

Bu yöntemde değerlendirenin tek bir genel kritere dayalı görüşünü objektif olarak astına açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi oldukça güçtür. Ayrıca ücretle ilgili kararların alınmasında bu yöntemin sakıncaları bulunmaktadır (Uyargil, 2008:54).

2.2.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntem çalışanların nasıl çalıştıklarını ortaya koymaya yöneliktir. Yöntem çalışanlar için hazırlanmış soruların EVET/HAYIR şeklinde yorumlanması ve bu yorumlama sonunda cevapların toplanmasıdır. Kontrol sisteminin avantaj ve dezavantajları ise (Eraslan & Algün, 2005:95-106):

Kontrol listesi yönteminin avantajları

- Pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir,
- Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyici açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır,
- Yöntem tutarlı sonuçlar verir.

Kontrol listesi yönteminin dezavantajları:

- Halo etkisi görülebilir,
- Ağırlıklı puanların iyi atanması gerekir,
- Aynı departmanda bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olmayabilir.

2.2.6. Kritik Olay Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri içerisinde üzerinde durulması gereken yöntemlerden biridir. Çünkü bu yöntem değerlendiriciye yılsonunda yapacağı değerlendirme için gerekli bilgiyi sağlamaktadır. Diğer yöntemlerde değerlendirici değerlendirmeyi yaparken kendi görüş ve izlenimlerinden yararlanmaktadır. Bu yöntemde ise değerlendirici yıl boyunca almış olduğu notlarla değerlendirmeyi daha uzun bir süreci objektif bir şekilde göz nüne alarak yapmaktadır. Bu yönüyle oldukça yararlı bir yöntem olarak görülmektedir. Ancak, her davranışın “deftere” kaydedileceği düşüncesinin astları rahatsız edeceği ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir (Canman,1993:24). Örgütlerdeki kritik olaylar birkaç farklı yöntemle toplanabilir. Bunlar; gruplara odaklanma, bireysel görüşmeler, anketler, performans kayıtları ve iş ajandaları (Marrelli, 2005:40-48).

2.2.7. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Örgütlerin amaçları kuruluş şekillerine göre değişiklik göstermektedir. Örneğin özel sermayeli işletmelerin temel amacı kar elde etmek iken kamusal kuruluşların amacı ise topluma yararlı olmaktır. Her ne amaçla kurulursa kurulsun insan emeği ile hizmet veren örgütlerde amaçlara ulaşmada insan unsuru önemli bir yer tutmaktadır. Bu yüzden örgütün genel amaçları ile çalışanların amaçlarının uyuşması hedefe ulaşmada önem arz etmektedir. Örgüt ve çalışan amaçlarının uyuşması çalışanların motivasyonunu arttırabilir, işteki aidiyet duygusunu geliştirebilir ve çalışan performansının artmasını sağlayabilir. Bu da örgüt performansını doğrudan etkilediği için örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi ile çalışanlar ve yöneticiler bir amaç üzerinde anlaşabilirler. Bu amaçlar müşteri şikâyetlerini yüzde 10'da tutmak, iade malların sayısını yüzde 15 daha azaltmak gibi konular olabilir. Bu amaç üzerinden yıl boyunca yapılacak faaliyetlerde de sık sık bir araya gelip amaca giden yolda durum değerlendirilmesi yapılabilir, taktik değişikliklerine gidilebilir. Yıl sonunda yapılacak toplantılarla da amacın ne kadar gerçekleşip gerçekleşmediği görülebilir. Böylece hem çalışanın hem de yönetimin performansına dair somut veriler elde edilmiş olacaktır.

Örgütün amaçları saptanırken aşağıdaki hususlara da azami dikkat edilmelidir (Canman,1993:29):

- Amaçlar ölçülebilir olmalı
- Belirli bir süresi olmalı,
- Amaç açık olmalıdır.
- Kesin olmalıdır.
- Amaçların öncelik sırası saptanmalıdır.
- Örgüt özelliğine göre amaç sayısı belirlenmelidir.

2.2.8. 360 Derece Feed-Back Yöntemi

Bir çalışan patronunun odasında oturuyor, sol ayağı masanın altında titriyor ve parmakları performans sonucunu endişeli bekleyişini kaydediyor. O bir satış elemanı değil. Onun ürününün miktarını belirleyecek ne bir dolar işareti ne de memnuniyeti

bildiren telefon aramaları var. Patronu konuşuyor: sana zor görevlerin üstesinden gelme yeteneğine göre beş üzerinden dört puan ve iletişim yeteneklerinden de üç puan verdim. Yüzeysel bir bilgilendirmeden sonra çalışan ortalama 3.5 puan alır. Sonuç çok az bilgilendirilme (Kein, 1996:40).

Yukarıdaki gözlem genel olarak bir performans değerlendirme ve çalışanı bilgilendirme görüşmesinin fotoğrafını çekmektedir. Ne yazık ki günümüzde birçok firmada da hala geçerlidir.

360 derece geri besleme yöntemi ile çalışan kendini değerlendirmenin yanında diğer çalışanları da değerlendirmektedir. Böyle çalışan kendi üstü ve astını değerlendirdiği gibi, kendi ast ve üstlerinin de değerlendirmesine tabi tutulacaktır. Böylece değerlendirme çok yönlü bir şekilde yapılmış olacaktır. Ancak bu kadar çok bilgi ve geniş değerlendirme sürecinde ortaya çıkacak verilerin analizi ve çalışana sunulması oldukça zor olmaktadır. Bu yöntemi benimseyen firmaların iyi bir ölçüm geliştirmesi ve bu bilgileri doğru analiz ederek çalışana doğru bir şekilde yansıtması büyük önem arz etmektedir. Birçok firma daha eksiksiz bir performans değerlendirme yöntemi olan 360 derece feed-back yöntemini tercih ediyor. Bu ölçüm sisteminin temeli çok yönlü geri besleme sağlaması, sadece yöneticiden değil ayrıca imzasız olarak emsallerinden ve bazı durumlarda da müşterilerden geri bildirim almasıdır (Kein,1996:40).

2.2.9. Takım Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemi

Takımı, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, aralarında işbirliği, iletişim olan, uzmanlık becerilerini içtenlikle ortaya koyan ve kullanan insanların oluşturduğu topluluk olarak tanımlamak mümkündür (Bektaş, 2008:4). Son dönemde iş örgütlerinin takım temelli organizasyonlara yönelmeleri nedeniyle performans değerlemede takım odaklı ele alınabilmektedir. Günümüz iş organizasyonları rekabette üstün olmak, ekonomik varlıklarını korumak ve çalışanların yaratıcı özelliklerinden çok daha fazla yararlanmak amacıyla takım çalışmalarına rağbet etmeye başlamışlardır (Şimşek ve Öge,2011:328). Margerison-McCann'a göre takım yönetiminde 8 rol bulunmaktadır. Bunlar (Margerison, McCann, & Davies, 1995:18):

- Danışmanlık
- Yenilikçilik
- Teşvik
- Gelişme
- Organize etme
- Üretim
- Kontrol
- Onarma/bakım

Takım odaklı performans değerlendirme yönteminde bireysel performans ölçümü oldukça zordur ve daha çok takımın performansı ölçülmektedir. Bu yüzden bu yöntem genellikle takım performanslarını ölçmek için kullanılmaktadır.

2.2.10. Elde Edilen Bilgilerin Kullanımı

Bu dönem performans değerlendirme sürecinin son safhasıdır. Bu dönemde yıl boyunca elde edilen bilgiler çalışanın özlük dosyasından çıkarılır ve gerekli istatistikler hazırlanır çıkan sonuç çalışanın performansını yansıtmaktadır. Çıkan sonuca göre yönetim, çalışanın işteki durumunu görür ve bu yönde önlemler alır. Başarılı çalışanı teşvik edici, zayıf kalan çalışanı güçlendirici politikalar izlenir. Çıkan sonuçlar personel ile de paylaşılarak izlenilecek örgüt politikasının nedeni personele de anlatılmış olacaktır. Böylece personel hem kendi durumunu görür hem de neden sorusunun cevabını kendisi bulmuş olacaktır.

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDEKİ HATALAR VE SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Performans değerlendirme yöntemleri genel olarak yöneticilerin astlarını değerlendirmesi ve bu değerlendirme sürecinde kişisel ilişkilerin etkisinde kalmadan, nesnel değerlendirme kriterleri ile değerlendirmeyi yapması hatta değerlendirmeye önem vermesi ve değerlendirmeyi yönetime bir yük olarak değil yönetimin işlevi olarak görmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Ancak dikkat ve zaman gerektiren değerlendirme süreçlerinde bir takım hatalarla karşılaşmak kaçınılmazdır. Bu kısımda değerlendirme

sürecinde kaynaklanacak olan hatalardan nasıl sakınılabileceğine dair bazı bilgiler verilmektedir.

2.3.1. Hale Etkisi (Halo Effect)

Performans değerlendirme zaman gerektiren bir süreçtir. Bu zaman içerisinde üst ve ast arasında gerçekleşecek olan görüşmeler, işler esnasında astın tutumu, başarısı, çabası, değişiklik gösterebilmektedir. Yani bir çalışanın yıl içerisinde çok başarılı bir iş gerçekleştirmesi ile üst nazarında oluşacak ilk olumlu izlenim ve değerlendirmenin bu ilk izlenimin etkisinde kalarak yapılması gerçekçi bir değerlendirme olmayacaktır. Hale (Halo) etkisi de üstün, astın yaptığı olumlu bir işten sonra değerlendirmeyi bu olayın etkisi ile yapması anlamına gelmektedir. Bu etki olumlu olacağı gibi olumsuz da olabilmektedir. Astın yapacağı olumsuz bir hareket, tüm yıl boyunca yapacağı olumlu çalışmaları üstün gözünde bir kenara atılmasına yol açabilir ve bu da gerçekçi bir değerlendirme olmaktan çok uzaktır. Aynı zamanda çalışanların performans değerlendirmeye olan bakışını da olumsuz etkileyecektir.

2.3.2. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlardan birisi de değerlendirmenin değerlendirme tarihine yakın zamandaki olaylara göre yapılmasıdır. Bunun nedenlerinden biri de değerlendirmenin yıl sonunda yapılacak rutin bir iş olarak görülmesi, yıl içinde önemli olayların ve verilerin gözlenmemesi notların alınmamasıdır.

2.3.3. Kontrast Hatalar

Çalışan değerlendirmelerinin arka arkaya ve hızlı bir şekilde yapılma sürecinde ortaya çıkan sorunlardan biridir. Örneğin çok başarılı bir personelin değerlendirilmesinin ardından başarılı bir personeli değerlendirirken başarılı personelin başarısız gibi görülmesi.

2.3.4. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Farkında olmadan

yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır (Uyargil, 2008:104). Yüksek ya da düşük puan vermenin farklı nedenleri olabilmektedir. Astlar sevilme, başarılı görünme, çalışanı motive etme gibi sebeplerle yüksek puana yönelebilmektedir. Üstün çalışanı daima daha fazla vermesi yönünde düşük puan vermesi ve çalışanın performans puanı arttırmak için daha fazla çalışacağına düşünülmesi, başarılı olacak personelin terfi ile kendi yerine gelebileceği gibi etkiler de düşük puan verme nedenleri olabilmektedir.

2.3.5. Kişisel Önyargılar

Yaş, cinsiyet, ırk, din, dil gibi konulardan değerlendiricide olabilecek önyargılar da değerlemeyi etkileyebilmektedir.

2.3.6. Pozisyondan Etkilenme

Değerlendiricilerin bazı pozisyonlara önemli görürken bazı pozisyonları daha önemsiz görmesi değerlendirme sürecinde etkili olmaktadır.

2.4. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARINDA VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KULLANILMASI

Bilgi teknolojileri çağımızda hemen her alanda kullanılmaktadır. Son yıllarda da bilgi teknolojilerin kullanımı insan kaynakları yönetiminde önemli bir yer tutmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin ihtiyacına göre gerekli bilgi ve belgeler elektronik ortamda tutulmakta ve gerektiğinde kolaylıkla ulaşıp kullanılmaktadır. Böylece, kurumdaki üst kademe ve orta kademe yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri de dahil olmak üzere, kararlarını daha sağlam temellere dayandırabilmekte, gerekli kararların en kısa zamanda alınması mümkün kılınmaktadır (Yılmaz, 2007:159-168).

Bilgi Teknolojileri sistemleri; örgütte çalışanların mevcut bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilgili verilerin toplanmasını, saklanmasını, güncellenmesini ve gerektiğinde bu verilere ulaşılabilmesini kolaylaştıran araçlar sunmaktadır (Hopkins & Markham, 2003: 57-58).

2.4.1. Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı

Özel şirketler gibi kamu kurumları da insan kaynakları seçiminde bilgi teknolojilerinden faydalanmaktadır. İnternet kullanımının yaygınlaşması ile gerek özel şirketler gerekse de kamu kuruluşları insan kaynağı temininde bu teknolojileri daha yoğun kullanmaktadır. E-devlet sürecinde adaylara yapılan duyurular kurumların resmi web sitelerinden yapılmakta hatta birçok kurum başvuruları elektronik ortamda almaktadır. Bu süreç adayların eskiden olduğu gibi evrak peşinde koşması ve başvuru işlemi için sıra beklemesine son vermektedir. Ayrıca merkezi Ankara’da bulunan kurumlara başvuru işlemlerinde Türkiye’nin her yerinden başvuruda bulunacak adaylara da zaman ve maddiyat bakımından yük getirmekteydi. Bilgi Teknolojilerinin gelişmesi ve kurumların bu teknolojiyi insan kaynağı temininde ve seçiminde kullanmaya başlaması adayların yükünü ciddi oranda azaltmıştır.

2.4.2. Bilgi Teknolojilerinin Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılması

İnsan kaynaklarının temininde bu denli önemli bir yer tutan bilişim teknolojileri, var olan mevcut insan kaynaklarının değerlendirilmesinde de önemlidir. Zaman ve emek gerektiren performans değerlendirme sürecinde değerlendiricilere ve değerlendirilenlere bu süreçte önemli katkılar sağlamaktadır. Örneğin değerlendirme formalarının elektronik ortama aktarılması, değerlendiricinin değerlendirilen personelin özgeçmişine kolayca ulaşabilmesi, değerlendirme süreci içerisinde tespit edilen olayların kolayca ve her zaman elektronik ortamda girilebilmesi ve genel değerlendirme esnasında bunlara kolayca ulaşılabilmesi, değerlendirmeyi yapana yazı yazmanın zorluğunu hissettirmemesi gibi değerlendiren açısından kolaylıklara sahiptir. Değerlendirilenler açısından da performans notuna kolayca ulaşabilmesi, itirazların elektronik ortamda ve doğrudan yöneticiye ulaştırabilmesi, değerlendirme kriterlerini görmesi ve eksik yönlerini fark etmesi avantajları getirmektedir.

2.5. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bir arada yaşayarak iş bölümü yapmak, daha fazla ve farklı şeyler üretmek, kendini daha güvende hissetmek, sosyal ihtiyaçları giderebilmek gibi nedenlerle bir araya gelen insanlık, geçmişten günümüze yüzlerce devletin kurulmasına vesile olmuştur. Devletin şekli de yönetimi de geçen bu uzun sürede değişiklikler göstermiştir. Edinilen deneyimler, yaşanan kötü olaylar, teknolojik gelişmelerle insanlığın devlete bakışı ve algılayışı sürekli değişiklik göstermiştir. Günümüzün modern devlet anlayışı ise devleti kendini oluşturan kitleyi yöneten bir anlayıştan katılımcı ve şeffaf bir anlayışa doğru değişmiştir. Sivil toplum örgütleri, sendikalar, teknolojik gelişmelerin ışığından özellikle sosyal medya adı ile anılan sanal ortamda oluşturulan gruplar devlet politikalarını değiştirme, yeni politikalara yön verme gibi fonksiyonları yerine getirmeye başlamışlardır.

Yeni kamu yönetiminin temel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir(Genç, 2010: 145-159):

- İdare değil, hizmet etmek
- Kamu yararı bir amaçtır, ürün değildir
- Stratejik düşünmek, demokratik hareket etmek
- Tüketiciye değil, vatandaşa hizmet etmek
- Hesap verebilirlik basit bir şey değildir
- Sadece verimli değil, değerli insan
- Kamu hizmeti girişimcilikten önemlidir

Geçmişte sadece yönetilen ve verilenle yetinen kamudan günümüzde yöneten bir kamu anlayışı oluşmaktadır. Çağdaş ve yeni yönetim anlayışının temeli de buna dayanmaktadır. Tablo 2.3’de eski ve yeni kamu yönetimi anlayışı verilmektedir.

Tablo 2.3. Kamu Yönetiminde Eski Ve Yeni Anlayış (Nohutçu ve Balcı, 2003: 18)

Kamunun Yönetildiği Kamu Yönetimi	Kamunun Yönettiği Kamu Yönetimi
Weberyen	Post-modern
Yöneten	Yönlendiren
Hiyerarşik	Yatay ve düz
Merkeziyetçilik	Yerinden yönetim
Yukarıdan aşağıya	Katılımcı, birlikte
Katı	Esnek
Statik	Dinamik
Gizli, kapalı	Şeffaf, açık
Sorgulanmayan	Sorgulanan
Yasal, siyasal hesap veren	Yönetsel hesap veren
Kırtasiyeci	Elektronik
Hantal	Etkin
Savurgan	Verimli
Kıskanan	Paylaşan
Sonuç odaklı	Süreç ve sonuç odaklı
Geciken, erteleyen	Hızlı, zamanlı
Performansı dikkate almayan	Performans yönetimine dayalı
Reaktif	Proaktif
Seyirci	Önleyici
Teknik, rasyonel	Tözsel (substantial) rasyonel
Bürokrasi odaklı	Vatandaş odaklı

Yeni kamu yönetimi anlayışının Türkiye’deki gelişme serüvenine bakıldığında ise köklü bir devlet geleneğine sahip olan Türkiyede, Osmanlıdan bu yana bir takım düzenlemelerle doğrudan kamunun yönetime ortak olması yönünde olmasa bile devletin yaşayabilmesi ve içinde bulunduğu sıkıntılı durumdan kurtulabilmesi adına bir takım düzenlemeler yapılmıştır. Bunlardan en bilinenleri; Osmanlı döneminde yapılan Tanzimat Fermanı, Islahat Fermanı, I. ve II. meşrutiyet gibi yenilik ve modernleşme

hareketleridir. Osmanlıdan sonra yeni Türkiye'nin modernleşmesi ise başta Cumhuriyet ve getirdiği devrimler olarak görülebilir. Yeni Türkiye ile parlamenter bir sisteme geçilmesi, seçimlerin yapılması, çok partili hayat, kadınlara seçme ve seçilme hakkı tanınması aslında her biri yönetilenlerin yönetenler üzerinde söz sahibi olabildiği gelişmelerdir.

Yeni kamu yönetimi anlayışının amacı kısaca (Ömürgönülşen, 2003: 22–24):

- Piyasa benzeri mekanizmaları geliştirmek, rekabeti özendirmek, işlerde işletmevari nitelik kazandırmak,
- Rasyonel ve strateji bir yaklaşımla kurallara yönelik yönetim tarzından amaca yönelik yönetim tarzına geçmek,
- Hiyerarşiyi azaltıp yalın hale getirecek çeşitli düzeydeki yöneticileri sonuçlardan sorumlu tutmak,
- Girdi denetimli yönetimden çıktı denetimli yönetime geçmek,
- Geleneksel kamu bürokratlarını kamu işletmecileri haline getirmek,
- Daha esnek yapı, daha şeffaf işleyiş, hizmet satın alanlara duyarlı, daha sorumlu, hesap verebilir ve müşteri odaklı anlayışı yerleştirmek.

2.6. EMNİYET TEŞKİLATININ TARİHÇESİ

Güvenlik ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlardan sonra ikinci sırada yer almaktadır. İnsanoğlu için bu denli önemli olan ihtiyacı karşılamak için çalışan Emniyet Teşkilatının bugünü geçmişten günümüze polis başlığı altında incelenecektir.

2.6.1. Geçmişten Günümüze Polis

Güvenlik ihtiyacı insanlık tarihi kadar eski bir konudur. İnsanoğlunun gelişim süreci içerisinde yerini hiç kaybetmemiş tam aksine ilk zamanki ihtiyaçların yanı sıra farklı alan ve şekillerde yerini korumuş ve önemi her devirde artmıştır. Türk devletlerinde ve Osmanlı Devleti'nde polis (kolluk) görevini yapan asker kişiler bulunmaktaydı. İç güvenlik hizmetini yürüten birime polis adı verilene kadar asker kimseler tarafından bu görev yerine getirilmiştir. (Akkaya, 2013: 59-72). Polis teşkilatının kökeni bundan dolayı uzun bir geçmişe dayanmamaktadır.

2.6.2. Osmanlı Devleti Döneminde Polis

Emniyet Genel Müdürlüğün resmi web sitesi www.egm.gov.tr' de Osmanlı devleti dönemindeki polis teşkilatına dair bilgiler şu şekildedir: Yeniçeri Ocağının 1826 yılında kaldırılması ile birlikte Osmanlı Devletinde iç güvenliğe yönelik yeni bir birim kurulması ihtiyacı ortaya çıkmış aynı zamanda farklı makam ve kişilerce sağlanmaya çalışılan güvenlik ihtiyacının tek bir elde toplanarak, örgütlü bir teşkilatının kurulması amacıyla 10 Nisan 1845 de İstanbul'da “**POLİS**” adıyla bir teşkilat kurulmuştur. Kurulan bu teşkilatın nasıl çalışacağı ve görevlerinin belirlenmesi için de yine aynı tarihte 17 maddelik Polis Nizamnamesi yayımlanmıştır.

1876 yılında Tanzimat ve Islahat hareketleri çerçevesinde 1879 yılında Zaptiye Nezareti kurulmuştur. İlk olarak İstanbul ve çevresi için kurulan bu teşkilat daha sonra bugünkü Emniyet Genel Müdürlüğünün görevlerini yerine getiren bir kurum halini almıştır.

Eski Türklerde olduğu gibi Osmanlıda da polis teşkilatı askeri teşkilat içerisinde yer almaktaydı. Komutanlarda birer polis amiri sayılmaktaydı. Osmanlılarda padişahlar devletle ilgili bazı yönetim işlerini(askeri, kamu düzeni ve güvenliği gibi) sadrazamlar aracılığıyla yürütmekteydi. Sadrazamlarda güvenlik işleri için subaşı ve yasakçı adı verilen memurlar vasıtasıyla bu işleri yürütmekteydi (Emniyet Genel Müdürlüğü 2009-2013 Stratejik Plan, ss.8).

2.6.3. Cumhuriyet Döneminde Polis

1924 yılında Emniyeti Umumiye Müdüriyeti kurulmuş ve Umum Müdür, Umum Müdür Yardımcısı, 1.Şube 2.Şube, 3.Şube ve evrak polis mecmuası şeklinde yapılandırılmıştır. Cumhuriyetin ilk on yılında mevzuat yönüyle bir değişikliğe rastlanmamaktadır (Emniyet Genel Müdürlüğü 2009-2013 Stratejik Plan, ss.10). Emniyet teşkilatının bugünkü yapılanmasının temeli 1934 yılında uzunca yıllar kullanılacak olan 2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu çıkarılmıştır. 1937 yılında 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu kabul edilmesi ile atılmıştır.

1980 yılı sonrası Emniyet Teşkilatı için planlı bir şekilde değişim ve gelişim yılı olarak ifade edilmektedir. Uzmanlaşmaya ve branşlaşmaya daha fazla önem verilmiş ve bu doğrultuda bilimsel çalışmalarda ağırlık verilmiştir.

Teknolojik gelişmelerin suçla mücadelede kullanılmasında yine bu dönemden sonra ağırlık kazanmaya başlamıştır.

2.6.4. Yasal Çerçeve

Toplumun ve bireylerin güvenliğini sağlamak amacıyla kurulan Emniyet Teşkilatı, bu görevini yerine getirirken gücünü yasalardan almaktadır. Geniş bir yelpazeye sahip olan güvenlik hizmetleri içerisinde Emniyet Teşkilatı adli ve idari yönden güvenlik hizmeti vermektedir.

Polisin idari görevi genel kamu düzenini sağlamaya yönelik çalışmalar olarak belirtilebilir. Örneğin bir suçun ortaya çıkmasını önlemeye yönelik yapılan önleyici, düzenleyici ve durdurucu faaliyetlerin tamamı idari polislik olarak adlandırılır. Ayrıca idari polislik görevleri içerisinde yardıma muhtaçlara yardım elini uzatma gibi görevleri de mevcuttur.

Adli polislik ise; suç işlendikten sonra suçlunun ortaya çıkarılmasına yönelik yapılan soruşturma işlemleridir. Suçun soruşturulması, Ceza Muhakemesi Kanunu ve Emniyet Teşkilatı Kanunu hükümlerine göre yürütülmektedir. Adli polislik görevi yapan polisin adli yönden amiri Cumhuriyet Savcısıdır.

Polise adli ve idari görevlerinin yanında genel kamu düzenini sağlamaya yönelik farklı bir çok alanda görevler verilmiştir.Tablo 2.4' de Polise görev, yetki ve sorumluluk veren bazı kanunlar verilmiştir (Emniyet Genel Müdürlüğü 2014-2018 Stratejik Plan, ss.9).

Tablo 2.4. Polise Görev, Yetki Ve Sorumluluk Veren Bazı Kanunlar (Emniyet Genel Müdürlüğü 2014-2018 Stratejik Plan, ss.9)

POLİSE GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUK VEREN BAZI KANUNLAR	
T. C. Anayasası	Terörle Mücadele Kanunu
Ateşli Silahlar ve Bıçaklar ile Diğer Aletler Hakkındaki Kanun	Türk Ceza Kanunu
Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun	İnsan Hakları Evrensel Beyanname
Asayişe Müessir Bazı Fiillerin Önlenmesi Hakkındaki Kanun	İnsan Hakları ve Temel Özgürlüklerini Korumaya Dair Avrupa Sözleşmesi
Ceza Muhakemesi Kanunu	Adli Kolluk Yönetmeliği
Devlet Memurları Kanunu	Ceza Muhik. Beden Muay. Gen. İnc. Ve Fiziki Kimliğin Tesp. Hak. Yönetmelik
Kabahatler Kanunu	Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik
Karayolları Trafik Kanunu	Suç Eşyası Yönetmeliği
Küçükleri Muzır Neşriyattan Koruma Kanunu	Yakalama Gözaltına Alma ve İfade Alma Yönetmeliği
Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun	Kimlik Bildirme Kanunu
Pasaport Kanunu Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu	Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Kanunu
Spor Şiddetin ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun	Türk Vatandaşlığı Kanunu
Tanık Koruma Kanunu	Adli Ve Önleme Aramaları Yönetmeliği
Adli Sicil Kanunu	Emniyet Teşkilatı Kanunu
Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu	Polis Vazife Salahiyet Kanunu

2.7. EMNİYET TEŞKİLATININ YAPISI

Emniyet Teşkilatı, merkez, taşra ve yurtdışı olmak üzere üç ana yapılanma üzerine kurulmuştur. Emniyet Teşkilatının görev alanını ise il, ilçe ve beldelerde yaşayan vatandaşlar olup ülke nüfusunun %77'sine hizmet vermektedir. Emniyet Teşkilatının Teşkilat Yapılanması Tablo-2.5'de belirtilmiştir (egm.gov.tr).

Tablo 2.5. Emniyet Teşkilatının Teşkilat Yapılanması (www.egm.gov.tr)

EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ			
MERKEZ TEŞKİLATI	TAŞRA TEŞKİLATI		YURTDIŞI TEŞKİLATI
	MERKEZE BAĞLI TAŞRA TEŞKİLATI	İL VE İLÇE TAŞRA TEŞKİLATI	
Teftiş Kurulu Başkanlığı	Polis Akademisi Başkanlığı	İl Emniyet Müdürlüğü	Emniyet Müşavirlikleri
Hukuk Müşavirliği	Polis Meslek Yüksek Okulu Müdürlüğü	İlçe Emniyet Müdürlüğü	Emniyet Ateşelikleri
Trafik Hizmetleri Başkanlığı	Polis Koleji Müdürlüğü	İlçe Emniyet Amirliği	
Özel Güvenlik Denetleme Başkanlığı	Kriminal Polis Laboratuvarlar Müdürlüğü		
Daire Başkanlıkları	Polis Eğitim Merkezi Müdürlüğü		
Trafik Araştırma Merkezi Müdürlüğü	Polis Meslek Eğitim Merkezi Müdürlüğü		
Basın-Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Polis Moral Eğitim Merkezi Müdürlüğü		
Özel Kalem Müdürlüğü			

2.7.1. İnsan Kaynakları

Emniyet Teşkilatı 270.791 kişilik kadrosu ile ülke genelinde hizmet vermektedir. Bu sayının 257.776'sı (%95) Emniyet Hizmetlerinde sınıfında, 13.015'i (%5) ise diğer hizmet sınıflarındadır (egm.gov.tr).

Emniyet Hizmetleri Sınıfında görev yapan personelin rütbe ve sınıflara göre dağılımı Tablo-2.6'de verilmiştir.

Tablo 2.6. Emniyet Hizmetleri Sınıfında görev yapan personelin rütbe ve sınıflara göre dağılımı (Emniyet Genel Müdürlüğü 2015 Yılı Performans Programı ss.19)

EMNİYET TEŞKİLATINDA PERSONEL İSTATİSTİĞİ			
1/1.Sınıf Emniyet Müdürü	16	Genel İdare Hizmetleri	3.555
1.Sınıf Emniyet Müdürü	1.749	Mülki İdare Hizmetleri	3
2.Sınıf Emniyet Müdürü	680	Teknik Hizmetler	656
3.Sınıf Emniyet Müdürü	2.157	Sağlık Hizmetleri	385
4.Sınıf Emniyet Müdürü	2.431	Eğitim Öğretim Hizmetleri	142
Emniyet Amiri	2.740	Yardımcı Hizmetler	6.272
Başkomiser	1.042	Avukatlık Hizmetleri	10
Komiser	2.175	Akademik Kadro	222
Komiser Yardımcısı	6.671	İşçi	14
Başpolis Memuru	8.471	Sözleşmeli	1.756
Polis Memuru	226.098	Diğer Sınıflar Toplamı	13.015
Çarşı Mahalle Bekçisi	3.546	GENEL TOPLAM	270.791
Emniyet Hizmetleri Sınıfı Toplamı	257.776		

2.7.2. Eğitim ve Öğretim

Güvenlik hizmetlerinde teknolojik gelişmelerin katkısı artarak devam etse de bu hizmetin temelinde insan emeği her daim ana unsur olmuştur. Teşkilat hizmetlerinde görevlendirilecek personellerin eğitiminde büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple Emniyet Teşkilatında personel ihtiyacı Polis Koleji, Polis Akademisi, Polis Meslek Yüksek Okulu ve Polis Meslek Eğitim Merkezi Müdürlüklerinden mezun olanlardan karşılanmaktadır. Bu okulların kuruluş amaçlarına bakılırsa (www.egm.gov.tr):

Polis Koleji; 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununun 19. maddesine göre 15 Haziran 1938 tarihinde kurulmuştur. Emniyet Teşkilatına amir sınıfı personel yetiştiren Polis akademisive yüksek okullara lise derecesi ile öğrenci yetiştirmektedir. Polis Koleji 07.05.2015 tarih ve 29348 nolu resmi gazete yayını ilanı ile kapatılmıştır.

Polis Akademisi; 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı kanununun 18. Maddesine göre amir sınıfı personel yetiştirmek için kurulmuştur.

Polis Meslek Yüksek Okulu; Emniyet Teşkilatının ihtiyaç duyduğu Polis Memurlarını yetiştirmek için kurulmuştur. Eğitim süresi iki yıldır.

Polis Meslek Eğitim Merkezi; Emniyet Teşkilatının ihtiyaç duyduğu Polis Memurlarını yetiştirmek üzere lisans veya yüksekokul mezunları arasından seçilen adaylara en az 6 ay eğitim veren eğitim ve öğretim kurumudur.

2.7.3. Teknolojik Alt Yapı

Gelişen teknoloji hayatın her alanında olduğu gibi güvenlik hizmetlerinde de etkin ve verimli kullanılmaya başlanmıştır. Emniyet Genel Müdürlüğü; Polnet, Kent Güvenlik Yönetim Sistemi(KGYS), Elektronik Belge Yönetim Sistemi(EBYS) gibi bazı temel teknolojik kaynakları kullanarak hem suç ile mücadelede teknolojiyi etkin bir

şekilde kullanmaya başlamış, hem de gerek kurum içi iletişim ve ihtiyaç duyulan bilgiye daha hızlı ulaşmada önemli mesafeler almıştır.

Emniyet Genel Müdürlüğü Polnet sistemi ile E-Devlet sürecine iyi bir giriş yaparak 2003 yılında POLNET projesi “eTR Ödülleri” ne layık görülmüştür (egm.gov.tr).

2.8. EMNİYET TEŞKİLATINDA UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans Yönetimi genellikle; organizasyonların iş hedeflerini belirlemek, performans standartlarını tanımlamak, işe alma ve değerlendirme, geri bildirim sağlama, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve ödüllendirme sistemi olarak tanımlanır. Performans Değerlendirme ise Performans Yönetimini faaliyetlerinin çalışanlara uygulanması ve yönetici-çalışan geribeslemesi şeklindedir (Briscoe ve Claus, 2008:15-39).

Performans ölçüm ve değerlendirmesi diğer bir ifadeyle performans yönetimi, kesintisiz devam eden döngüsel bir süreçtir. Diğer bir ifade ile bir daire gibi nerede başladığı ve nerede bittiği tam olarak belli olmayan, fakat daha çok süreklilik arz eden ve her zaman olan bir faaliyettir (Akal, 1992:51).

Emniyet Teşkilatındaki Performans değerlendirme sürecini ise Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi ve öncesi olarak incelemekte daha yararlı olacaktır.

2.8.1. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği

Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi öncesi Emniyet Teşkilatında da diğer tüm kamu kurumlarında uygulandığı gibi Devlet Memurları Sicil Yönetmeli hükümleri gereğince değerlendirme yapılmaktaydı. Bu yönetmelik bakanlar kurulunun 08/09/1986 tarih ve 86/10985 sayılı kararı ile yürürlüğe girmiştir. 32 maddeden oluşan bu yönetmelik devlet memurları hakkında düzenlenecek sicil raporları ile ilgili tüm düzenlemeleri içermektedir.32 maddeden oluşan bu yönetmelik; Genel Hükümler, Gizli Sicil Raporlarının Doldurulmasına Dair Usul ve Esaslar ve Çeşitli hükümler olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır.

Bu Yönetmelik, 15/06/2011 tarihli ve 27965 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "*Devlet Memurlarının Şikayet ve Müracaatları Hakkında Yönetmelik ile Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmelikte Değişiklik Yapılması ve Bazı Yönetmeliklerin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Yönetmelik'in 5" inci maddesiyle yürürlükten kaldırılmıştır. Yürürlükten kaldırılan sicil formları ekler kısmında sunulmuştur.*

2.8.2. Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi

Emniyet Genel Müdürlüğünde uygulanan kurum içi bireysel performans değerlendirme sisteme yönetmeliği 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununun 85. Maddesi ve 04/07/2012 tarih ve 28343 sayı ile resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu tarih itibariyle ilk değerlendirme 08/08/2012-31/12/2012 tarihlerini kapsayacak şekilde yapılmıştır.

2.8.2.1. Yasal Dayanağı

Kurum içi bireysel performans değerlendirme sisteminin yasal dayanağını 04/07/2012 tarih ve 28343 sayı ile resmi gazetede yayınlanan Kurum İçi Bireysel Değerlendirme Sistemi Yönetmeliğinden almaktadır. Yönetmelik 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı kanununun 85.maddesi hükümleri çerçevesinde hazırlanmıştır. Bu hükümler içerisinde performans değerlendirme sonuçlarının nerelerde kullanılacağı, değerlendirme zamanı ve performans değerlendirme kurulunun oluşması bulunmaktadır.

2.8.2.2. Performans Değerlendirme Kurulu

Performans değerlendirme kurulu kurum içi bireysel performans değerlendirme yönetmeliğinin 6.maddesi hükmünce oluşturulmuştur. Bu maddenin 2.bendine göre Performans değerlendirme kurulu; Genel Müdür veya görevlendireceği bir Genel Müdür Yardımcısının başkanlığında, Teftiş Kurulu Başkanı, Birinci Hukuk Müşaviri, Eğitim Dairesi Başkanı, Personel Dairesi Başkanı ve Strateji Geliştirme Daire Başkanından oluşur.

Performans Değerlendirme Kurulu performans değerlendirme ile ilgili kararlar almaya yetkilidir. Kurul yılda en az bir defa toplanır ve kararlar oy çokluğu ile alınmaktadır.

Performans Değerlendirme Kurulunun görevleri;

- Değerlendirmede kullanılacak formları, değerlendirme amirlerini, performans değerlendirme ölçütlerini vb. belirlemek,
- Uygulamada çıkabilecek sorunları yönetmelik değişikliğine gerek olmaksızın gelişen ihtiyaçlara göre çözümlenmek,
- Sistemin dinamikliğini sağlamaktır.

2.8.2.3. Değerlendirme Zamanı

Yıllık Değerlendirme aday memurlar haricinde 1 Ocak - 31 Aralık tarihleri arasında yapılmaktadır. Aday memurların değerlendirmeleri ise altışar aylık dönemler halinde yapılır ve yılsonundaki performans değerlendirme notu bu iki dönemin ağırlıklı ortalaması alınarak bulunur.

Yetersiz puan alan aday memurların adaylıkları bir yıl daha uzatılabilir bu uzatma sürecinde aday memurun yeri değerlendirme amiri değişecek şekilde değiştirilir.

2.8.2.4. Değerlendirme Amirlerinin Seçimi

Değerlendirme amirleri Performans Değerlendirme Kurulu tarafından oluşturulan Değerlendirme amirleri cetveli doğrultusunda belirlenir. Genel olarak her personel için iki değerlendirme amiri belirlenmektedir. Birinci değerlendirme amiri personele en yakın olan büro amiri, ikinci değerlendirme amiri ise birim amiri olarak belirlenmektedir.

Bir personelin değerlendirme amiri, değerlendirme süreci içerisinde o personelle en çok çalışan amirdir. Personelin birim amiri belirlenirken değerlendireceği personelle aralarında evlilik bağı ya da ikinci dereceye kadar akrabalık ilişkisi olmaması gerekmektedir.

2.8.2.5. Performans Gözlem ve Takip Formu

Bu form yönetmeliğin 10. Maddesinde yer almaktadır. Bu form ile personel yıl boyunca takip edilebilmekte ve değerlendirme zamanı geldiğinde bu formdan yararlanılmaktadır. Ayrıca bu form ile personel kendi sicil amiri dışındaki amirler tarafından da değerlendirme imkanı bulabilmekte bu da değerlendirici amir sayısını arttırmaktadır.

Bu form litaretür özetleri bölümüne bahsedilen kritik olay yöntemi esas alınarak hazırlanmış bir formdur. Değerlendirme amirleri bu form sayesinde personellerinin değerlendirme süreci içerisindeki hal ve hareketleri, işiyle ilgili durumu, başarıları ya da başarısızlıklarını performans değerlendirme kriterleri doğrultusunda sisteme tarih ve konu özeti girerek kendi görüşlerini belirtip kaydedebilmektedirler. Bu kayıtlar yıl sonunda değerlendirmeyi yapacak olan amirin daha doğru bir değerlendirme yapmasına olanak sağlaması için kullanılmaktadır.

Performans Gözlem ve Takip Formu sadece personeli değerlendiren birinci ya da ikinci değerlendirme amirince değil, personelin ek görev gibi geçici süreyle görevli olduğu yerdeki amirince de doldurulabilmektedir. Bu da personelle ilgili hem birimindeki hem de birim dışı çalışmalardaki performansının görülmesini sağlamaktadır.

Performans Gözlem ve Takip Formu personelin performansında ilişkin oluşan kanaattin olayın gerçekleşmesinden itibaren bir ay içerisinde girilmesi gerekir. Aralık ayındaki değerlendirmenin ise ay sonuna kadar girilmesi gerekmektedir.

Performans Gözlem ve Takip Formunun kullanıldığı bir diğer alan ise personelin performans notunun 5 ya da 1 olması durumundadır. Bir personelin performansının 5(Gözlenen performans ortalamasının çok üzerinde) olabilmesi için hakkında doldurulmuş bir gözlem ve takip formu gereklidir. Aynı zamanda personelin performansının 1(Gözlenen performans ortalamasının çok altında) olabilmesi içinde personel hakkında gözlem ve takip formu doldurulması gerekmektedir. Bu da personele verilecek puanları etkilemesi açısından bu formu önemli kılmaktadır.

2.8.2.6. Performans Görüşmesi

Görüşme; Performans Görüşmesi birimin ve personelin performansını yükseltmeye yöneliktir. Performans görüşmesinin özellikleri şu şekilde belirtilmektedir;

- Birinci değerlendirme amiri ile yapılır,
- Yılda en az bir kez yapılır,
- Birinci değerlendirme amiri beraber çalıştığı personeli ile çalışmasının ilk 3 ayı içerisinde bu görüşmeyi yapmalıdır.

Görüşme esnasında amirin tutumu önem arz etmektedir. Görüşmede amir sorgulayı ve yargılayıcı değil çözüm üretici, geliştirici ve dinleyici olmalıdır. Görüşme esnasında; personelden beklenenler, gelişmeye yönelik öneriler, işi ile ilgili yapılabilecekler ve personelin verimi ile motivasyonunun nasıl arttırılacağına yönelik konular görüşülür.

2.8.3. Performans Değerlendirme Süreci

13.02.2011 tarihinde yürürlüğe giren 6111 sayılı yasa ile kamu kurumlarınca her yıl düzenlenen sicil uygulaması kaldırılmıştır. Sicil notu uygulamasının kaldırılması ile Emniyet Teşkilatında da yeni bir değerlendirme sistemi arayışına başlanmış ve 2012 yılında kurum içi bireysel performans değerlendirme sistemine geçilmiştir. Kurum içi bireysel performans değerlendirmeye dair genel bilgilere yukarı ki bölümde yer verilmiştir. Bu bölümde Emniyet Teşkilatında uygulanan performans değerlendirme sisteminin işleyiş sürecine ilişkin bilgiler verilecektir.

Genel olarak Kurum içi bireysel performans değerlendirme sisteminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Kurum içi bireysel performans değerlendirme sisteminde değerlendirme amirleri hiyerarşik amirlerdir.
- Değerlendirme amiri değerlendirilecek personele en yakın büro amirinden başlamakta ancak bu personelin görev unvanına göre değişiklik gösterebilmektedir.
- Değerlendirme amirleri Performans Değerlendirme Kurulunca belirlenen ve iç işleri bakanının onayı ile yürürlüğe giren Değerlendirme amirleri cetveline göre belirlenmektedir.

- Kurum içi bireysel performans değerlendirme sisteminde personelin değerlendirme amiri yıl içerisinde personelle en çok görev yapan amir olarak belirlenmiştir.
- Değerlendirme zamanı 01 Ocak – 31 Aralık tarihleri arası olarak belirlenmiştir.
- Değerlendirme iki temel form kullanılmaktadır bunlar; Performans Gözlem ve Takip Formu ve Performans Değerlendirme Formudur.

Performans Değerlendirme dönemi içerisinde ise;

- Değerlendirme yılı içerisinde değerlendirme amirleri ilk olarak performans görüşmesi yapmak durumundadırlar. Performans görüşmesi amirin birlikte görev yaptığı personelle ilk üç aylık görev süreci içerisinde yapılmaktadır.
- Değerlendirme sürecinde amirlerin personelleri yıl boyunca izleyip personel hakkındaki görüşlerini anlık olarak sisteme yansıtabilecekleri Performans Gözlem ve Takip Formu doldurularak yılsonundaki değerlendirme de bu formlardan yararlanılabilir.
- Performans Değerlendirme 01 Ocak – 31 Aralık tarihleri arasında yapılmaktadır.
- Performans Değerlendirme sonuçları Şubat ayının ilk haftasında açıklanmaktadır.
- Performans Değerlendirme sonuçlarına itiraz 25 Şubat'a kadar yapılması gerekmektedir.
- Performans değerlendirme puanları;
 - a) 1-1,99 arası yetersiz
 - b) 2-2,99 arası yeterli olmakla birlikte geliştirilmeli
 - c) 3-3,99 arası iyi
 - d) 4-5 arası ise çok iyi performans notudur.

2.8.3.1. Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Değerlendirme Formları

Kurum içi bireysel performans değerlendirme sisteminde Değerlendirme Formları önemli bir yer tutmaktadır. Bu formlar personelin değerlendirme kriterlerini belirlemektedir. Değerlendirme Formları genel olarak değerlendirilen personele dair kişisel ve mesleki bilgiler ile performans değerlendirme alanları ve ölçütleri, ölçekler ve bireysel performans göstergelerinden oluşmaktadır. Sistemde üç farklı form bulunmaktadır. Bunlar; Emniyet Hizmetleri Sınıfı Amirler İçin (2.Sınıf Emniyet Müdüründe komiser yardımcısına kadar), Emniyet Hizmetleri sınıfı personel için(Kıdemli Başpolis Memuru, Başpolis Memuru, Polis Memuru ve Çarşı Mahalle Bekçisi) ve Emniyet hizmetleri sınıfı dışındaki personel için oluşturulmuş formlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM METERİYAL VE YÖNTEM

3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden; gözlem, görüşme (mülakat) ve anket görüşme modelleri arasından görüşme(mülakat) yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda bütüncül bir yaklaşımla problem üzerinde yorumlayıcı bir yaklaşımla inceleme yapılır. Üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınarak, insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanır (Altunışık ve Diğerleri, 2010:302).

Nitel araştırma, insanın kendi sınırlarını çözmek ve kendi çabasıyla biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisidir (Özdemir,2010: 326).

Nitel araştırmalarda determinist yaklaşım ön planda tutulmaz ve olaylar arasında neden sonuç ilişkisi kurulmaz. Nitel araştırmalarda sayısal verilere daha az yer verilir buna karşın sözel analizler daha çok kullanılır. Nitel araştırmacılar olayların ve bağlamların dilini kullanır, olayları bağlamı içerisinde inceler. Sorunları, içerisinde oluşup geliştiği değerler sisteminden yalıtarak analiz etmez, durumlara egemen olan ilişkiler ağının kendi doğal ortamında yorumlamaya veya bunların anlamlarını ortaya çıkarmaya çalışır (Neuman,2012: 224).

Nitel araştırmalar zaman ve derinlemesine bir inceleme gerektirdiği için küçük örneklemeler üzerinde çalışılmaktadır. Nitekim bu çalışmada da küçük bir örneklem üzerinde çalışılmıştır.

Bu araştırma ile Şanlıurfa İl Emniyet Müdürlüğünde görevli sıralı amirlerin Emniyet Genel Müdürlüğünde uygulanan eski ve yeni bireysel performans değerlendirme sistemi hakkındaki görüşlerini Şanlıurfa özelinde ele alarak sisteme bakış açıları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya başlamadan önce hem görüşmecilerin görüşmeye daha rahat katılabilmesi, araştırmanın resmiyette de onaylanması, hem de yapılacak araştırmada Şanlıurfa İl Emniyet Müdürlüğü'nün desteğinin alınabilmesi için 22.07.2014 tarihinde müdüriyet makamından araştırma için olur alınmıştır.

3.2.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni Şanlıurfa İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan sıralı amirlerdir. Araştırmanın örnekleme ise Ek-1'de belirtilen görüşme formu ile görüşmeye katılan 7 amirdir. Örneklem grubu farklı birimlerde çalışan, farklı ve benzer rütbelerde ve farklı meslek deneyimlerine sahip amirlerdir.

Bu araştırmada, evrenin tamamına ulaşma imkanı bulunmadığı için örneklem seçilmiştir. Bu örneklem seçiminde de amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu veya zincirleme örnekleme kullanılmıştır. Bu yaklaşım, araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey ya da durumların saptanmasında özellikle etkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 111). Bu yöntemde, araştırmacı ilk seçimi kendisi yapmış, ondan sonra ki örneklem elemanları ise görüşmeye katılan sıralı amirlerin yönlendirmesi ile yeni görüşmecilerle irtibata geçilmiştir.

Araştırmacı, ortaya çıkan kavramlar ve süreçler birbirini tekrar etmeye başladığı zaman yeterli sayıda veri kaynağına (örneğin bireyler) ulaştığına karar verebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 115). Bu yöntemle, toplam 14 sıralı amire ulaşılmış, bu amirlerden yüz yüze ve telefonla görüşülerek randevu talep edilmiştir. 14 sıralı amirden 7 sıralı amir ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın verileri Ek-1 de belirtilen görüşme formu ile katılımcılarla yapılan görüşmelerin bir ses kayıt cihazı ile kaydedilmesi ve bazı görüşmecilerin ses kaydı yapılmasından rahatsız olmasından dolayı not alma teknikleriyle elde edilmiştir.

Araştırmanın literatür taramasında ise kitap, makale, ulusal raporlar ile elektronik doküman incelemelerinden yararlanılmıştır. Ayrıca Emniyet Genel Müdürlüğünce yayınlanan raporlar, istatistikler, yılsonu performans raporları ile kanun, tüzük, yönetmelik, genelge ve yönergelerden de yararlanılmıştır.

3.4.VERİLERİN ANALİZİ

Görüşmeler sonucu elde edilen veriler görüşme esnasında görüşmenin ses kayıt cihazı ile kayıt edilmesine müsaade eden görüşmeciler için kayıtların bilgisayar ortamında yazıya dökülmesi yapılmıştır. Görüşmelerin kayıt altına alınmasını istemeyen görüşmeciler için ise görüşme esnasında notlar alınması gibi teknikler kullanılarak görüşme dokümanları daha sonra bilgisayar ortamında aktarılmış ve analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonucu toplanan veriler nitel araştırma tekniklerinden içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. İçerik analizi genel olarak gözlem ve görüşme içeren yöntemlerde kullanılan bir analiz tekniğidir ve bir görüşmenin içeriğinin objektif, sistematik ve kantitatif biçimde gösterilmesini kapsamaktadır (Malhotra, 2004: 189). Amirlerin görüşme sorusuna görüşmenin akışına göre kendilerine yöneltilen sorulara verdiği cevaplar gruplandırılarak yorumlanmıştır. Ayrıca bazı görüşmecilerin cevapları aynen sunulmuştur.

Tablo 4.5. Sıralı Amirlerin Yeni Sisteme Dair Faktörler İle İlgili Kod Tanım Tablosu

YENİ SİSTEM		
KATAGORİLER	KODLAR	TANIMLAR
1.Şeffaflık	1.1. Personelin Bilgilendirilmesi	Personelin hangi amirce değerlendirildiğinin ve hangi amirden hangi puanı aldığını öğrenebilmesi
	1.2.Değerlendirme Kriterleri	Değerlendirme standartlarının personel tarafından bilinmesi
2. Nota Ulaşım Kolaylığı	2.1. Notun Öğrenilmesi	Değerlendirme notlarının Personel Bilgi Sistemi(PBS) üzerinden öğrenilebilmesi
3. Değerlendirme Kolaylığı	3.1. Performans Görüşmesi	Performans Görüşmesi ile personelle birebir iletişime geçip yakından tanıma imkânı
	3.2. Notu görebilme	Birinci değerlendirme amirinin notunu görebilmesi
	3.3. Personele ait bilgiler	Personelin almış olduğu takdir, teşekkür, taltif gibi ödül ve kınama, uyarma, kıdem tenzili, maaş kesintisi gibi cezalarının da kolaylıkla görülmesi,
4. Değerlendirme Zamanının Esnekliği	4.1. Sürekli Değerlendirme	Performans Gözlem ve Takip Formu ile yıl boyunca değerlendirme imkanı sunması
5. Tasarruf	5.1.Zaman ve kırtasiye	Değerlendirmenin elektronik ortamda yapılması kâğıt ve zaman israfını önlemesi
6. Adil Değerlendirme	6.1. Amir sayısı	Birden fazla amir tarafından değerlendirmenin yapılması

Tablo 4.6. Sıralı Amirlerin Eski Sisteme Dair Faktörler İle İlgili Kod Tanım Tablosu

KATAGORİLER	KODLAR	TANIMLAR
1.Gizlilik	1.1. Sicil Notunun ve değerlendirme kriterlerinin Gizliliği	Sicil notunun değerlendirme sonrası açıklanmaması, personelin değerlendirme kriterlerini bilmemesi
2. Nota Ulaşım Zorluğu	2.1. Dilekçe verme mecburiyeti	Personelin sicil notunu öğrenebilmek için dilekçe vermek zorunda kalması bu durumda personelin notundan memnun değilmiş gibi bir algıya neden olması
3. Değerlendirme Zorluğu	3.1. Kişisel bilgilere ulaşma zorluğu	Değerlendirenlerin personelin bilgilerine ulaşmada zorluk yaşaması, personel bilgi form dosyalarının tek tek kontrol edilerek personelin almış olduğu taktir, teşekkür, taltif gibi ödül ve kınama, uyarma, kıdem tenzili, maaş kesintisi gibi cezalarında kolaylıkla görülememesi
	3.2. Personel sayısının fazla olması	Değerlendiricinin fazla sayıda personeli olan birimlerde(karakol,asayiş,önleyici hizmetler vb. yerlerdeki personeli tanıma imkanı olmaması herkese benzer notların verilmesi
4. İsraf	4.1. Kağıt ve zaman israfı	Değerlendirmenin kağıt üzerinde yapılması ve elle doldurulması nedeniyle zaman ve kırtasiye israfı
5. Prosedür	5.1. Prosedürün az olması	Değerlendirmenin yılda bir kez amir tarafından yapılması başka bir değerlendirme prosedürünün olmaması
6. Değerlendirme Zamanının Kısıtlığı	6.1. Değerlendirme zamanı	Sicil notlarının yılda bir kez yıl sonunda(Aralık ayının ikinci haftasında) yapılması

3.5.GÜVENİLİRLİK

İçerik analizi yoluyla elde edilen sonuçların güvenilirlik ölçütü sonuçların yinelenmesidir. Analiz edilen veriler başka birisi tarafından tekrar analiz edildiğinde devamlı olarak aynı sonuçlar elde ediliyorsa, içerik analizi güvenilirlidir (Gökçe, 2006: 111).

Vak'a çalışmasında güvenilirliği yükseltmek için, araştırmacı takip ettiği süreçleri açıkça tanımlamalı, ilgili dökümanlarla desteklemeli, araştırmasını sistemli bir şekilde aşama aşama geliştirmeli ve bunu sunmalıdır. Ayrıca araştırmasını tekrarlanabilmesi için başkaları tarafından da kullanılabilir bir veri tabanı oluşturmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 261). Sıralı amirlerle yapılan görüşme sonuçları farklı zamanlarda kod tanım tablosu anahtar kabul edilip yeniden incelenmiştir. İnceleme sonucunda her defasında benzer sonuçlar alınmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini arttırmak için akademik kariyer yapmış iki ayrı kişi ile görüşülmüştür. Görüşme sonrası hazırlanan kod tanım tablosu ve yapılan görüşmelerden elde edilen mülakat sonuçlarının verileri, kod tanım tablosunu anahtar olarak kabul ederek analiz etmeleri istenilmiştir.

İki ayrı kodlayıcının analiz sonuçları incelenmiş ve bulunan sonuçlarla karşılaştırılmıştır. Bunu yaparken oluşturulan kod tanım tablosundaki 16 kodu yüz kabul edilerek kodlayıcıların analiz sonuçlarının yapılan analiz sonuçlarına göre yüzdesi hesaplanmıştır. Birinci kodlayıcı %88 ikinci kodlayıcı %94, oluşturulan kod tanım tablosundaki sonuçlara ulaştığı tespit edilmiş ve güvenilirlik derecesini hesaplamak için bu iki sonucun ortalaması alınmıştır (%91). Sonuçta ulaşılan değer yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu oranın %80'nin altında olmaması beklenir (Kassarjian, 1977: 14). Dolayısıyla bu oran kodların yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Emniyet Genel Müdürlüğünde Uygulanan Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi ile eski Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi hakkında, Şanlıurfa İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan sıralı amirlerin görüşünü almaya yönelik yapılan saha çalışması bulguları aşağıda özetlenmektedir.

4.1.1. Araştırmaya Katılan Sıralı Amirlerin Genel Özellikleri

Çalışma süresince Şanlıurfa İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan farklı rütbelerde ve farklı birimlere görev yapan 7 sıralı amirle görüşülmüştür. Görüşme yapılan sıralı amirlerden görüşme esnasında alınan bilgiler doğrultusunda; rütbe, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki deneyim gibi bilgileri aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

4.1.1.1. Araştırmaya Katılan Sıralı Amirlerin Rütbe ve Cinsiyetleri

Tablo 4.1' de de görüldüğü üzere görüşme yapılan sıralı amirlerin tamamı erkek olmak üzere rütbe dağılımında farklılıklar göstermektedir. Araştırma 4 farklı rütbede görev yapan 7 sıralı amirlerle gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.1.Sıralı Amirlerin Rütbe ve Cinsiyetlerine Ait Tablo

KATILIMCILARIN RÜTBE VE CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI			
RÜTBE	ERKEK	BAYAN	TOPLAM
KOMİSER YARDIMCISI	3		3
BAŞKOMİSER	1		1
EMİYET AMİRİ	2		2
EMNİYET MÜDÜRÜ	1		1
TOPLAM	7		7

4.1.1.2. Araştırmaya Katılan Sıralı Amirlerin Yaşları

Araştırmaya katılan sıralı amirlerin yaklaşık %71,43'ü 25-39 yaş arası, yaklaşık %14,29'u 40-49 ve 50-59 yaş arasındadır.

Tablo 4.2. Sıralı Amirlerin Yaşlarına Ait Tablo

KATILIMCILARIN YAŞLARI	
YAŞ	KATILIMCI SAYISI
25-39	5
40-49	1
50-59	1

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere katılımcılardan 5 sıralı amir 25-39, 1 amir 40-49 ve bir amir de 50-59 yaş arasındadır.

4.1.1.3. Araştırmaya Katılan Sıralı Amirlerin Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan sıralı amirlerin %100'ü fakülte /yüksek okul mezunudur.

Tablo 4.3. Sıralı Amirlerin Eğitim Durumlarına Ait Tablo

KATILIMCILARIN EĞİTİM DURUMU	
EĞİTİM DURUMU	KATILIMCI SAYISI
FAKÜLTE/YÜKSEK OKUL	7

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan sıralı amirlerin tamamı Fakülte ve Yüksek Okul mezunudur.

4.1.1.4. Araştırmaya Katılan Sıralı Amirlerin Meslek Deneyimleri

Araştırmaya katılan sıralı amirlerin %57,16'sı 0-10 yıl arası deneyime sahip iken %42,84'ü 10-20 yıl arası deneyime sahiptirler.

Tablo 4.4. Sıralı Amirlerin Meslek Deneyimlerine Ait Tablo

KATILIMCILARIN MESLEKİ DENEYİMLERİ	
MESLEKİ DENEYİM	KATILIMCI SAYISI
0-10 YIL	4
10-20 YIL	3

Yukarıdaki tabloda da belirtildiği gibi 4 amir 0-10 yıl arası 3 amir ise 10-20 yıl arası deneyime sahiptir.

4.1.2. Verilerin Düzenlenmesi ve Tanımlanması

Kod tanım tablosu oluşturulurken önce kodlar oluşturulmuş daha sonra verileri açıklayan ve kodları belirli kategoriler altında toplayan temalar bulunmuş ve kodlar kategorilere ayrılmıştır. Buna göre sıralı amirlerin Emniyet Genel Müdürlüğünde uygulanan eski ve yeni kurum içi bireysel performans değerlendirme sistemine dair görüşleri eski ve yeni sistem kategorileri altında toplanmıştır. Bu tablo vak'a analizi çalışması için yapılan görüşmelerden elde edilen mülakat sonuçlarının incelenmesinde ve düzenlenmesinde anahtar olarak kullanılmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Amaçlarına Yönelik Yapılan Analiz Sonuçları

Performans Değerlendirme çalışanların performanslarını değerlendirerek ve gözlemleyerek sonuçları kayıt altına alan, bu sonuçlardan hareketle geri besleme sağlayan bir süreçtir (Daft, 1991:353). İnsan kaynağının etkili ve verimli kullanılması örgütlerin amaçlarına ulaşmada önemli bir yer tutmaktadır. Performans değerlendirme örgütlerdeki insan unsurunun ve emeğin etkinliğini ve verimliliğini ölçmede kullanılması ve bunun doğrudan örgüt başarısına etki etmesi nedeniyle insan kaynakları yönetimi sürecinde önemli bir yer tutmaktadır.

Emniyet Genel Müdürlüğünde uygulanan eski ve yeni kurum içi bireysel performans değerlendirme sistemi hakkında sıralı amirlerin görüşlerini almaya yönelik hazırlanan bu tez çalışması ile Şanlıurfa İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan sıralı amirlere *Emniyet genel müdürlüğünde uygulanan eski ve yeni kurum içi bireysel*

performans değerlendirme sistemi hakkındaki görüşleriniz nelerdir sorusu yöneltilmiştir.

Görüşmeye katılan sıralı amirler görüşlerini genel olarak eski ve yeni sistemi karşılaştırmalı olarak açıklamışlardır. Aşağıda bulunan tablolar kod tanım tablosu (Tablo-4.6 ve 4.7.) ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen verilerin analiz sonuçlarını içermektedir. Sıralı amirler yeni sistemin eski isteme göre daha kolay bir değerlendirme sağladığı zaman genişliği ve değerlendirme kolaylığı sağladığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Şekil 4.1 ve 4.2 de de sıralı amirlerin verdiği cevaplar gösterilmektedir.



Tablo 4.7. Sıralı Amirlerin Yeni Sisteme Dair Görüşleri

KATAGORİLER	P1(E)	P2(E)	P3(E)	P4(E)
ŞEFFAFLIK(%43)			Personelin Bilgilendirilmesi(%43) (...personel hangi amirden hangi notu aldığını görebiliyor...)	Personelin Bilgilendirilmesi(%43) (...herkesin notunu görebilmesi şeffaflık açısından önemli...)
NOTA ULAŞIM KOLAYLIĞI(%57)		Notun Öğrenilmesi(%57) (...polnet üzerinden kendi portalından notunu görebilmektedir...)	Notun Öğrenilmesi(%57) (...notunu Personel bilgi sistemi(PBS)üzerinden görebilmektedir.)	Notun Öğrenilmesi(%57) (...notun öğrenilmesi çok basitleşti...)
DEĞERLENDİRME KOLAYLIĞI(%86)	Performans Görüşmesi(%57) (...ön görüşme, görüşme personelle iletişim kurulabiliyor...) Notu Görebilme(%29) (...birinci değerlendirme amirinin notunu görebiliyor...)		Performans Görüşmesi(%57) (...performans görüşmesi çok uygun oldu...)	Personele Ait Bilgiler(%14) (...personelin alması olduğu cezalar görülebildiği için...)
DEĞERLENDİRME ZAMANININ ESNEKLİĞİ(%71)		Sürekli Değerlendirme(%71) (...personelin asıl işi dışında da nasıl çalıştığını görebiliyoruz...)	Sürekli Değerlendirme(%71) (...yıl boyunca personel takip edilip...)	Sürekli Değerlendirme(%71) (...istediğimiz zaman form doldurabiliyoruz bu da anlık takip imkanı sağlıyor...)
TASARRUF(%86)	Zaman ve Kırtasiye(%86) (...değerlendirmenin elektronik ortamda olması da tasarruf sağlıyor...)	Zaman ve Kırtasiye(%86) (...değerlendirmenin elektronik ortamda olması zaman açısından da oldukça rahatlatıcı...)	Zaman ve Kırtasiye(%86) (...polnet üzerinden hem kolay hem tasarruf sağlıyor...)	Zaman ve Kırtasiye(%86) (...kolayca ulaşılabilmekte ve zaman ve kağıt israfı önlenmektedir...)
ADİL DEĞERLENDİRME(%57)	Amir Sayısı(%57) (...performans gözlem ve takip formu ile personel birden fazla amir tarafından değerlendirilmektedir.)	Amir Sayısı(%57) (...daha adil ve tarafsız olduğunu düşünüyorum çünkü değerlendirme amir sayısı arttı.)		Amir Sayısı(%57) (...şimdi birden çok amirce yapılabilir...)

Tablo 4.7. Sıralı Amirlerin Yeni Sisteme Dair Görüşleri(Devam)

KATAGORİLER	P5(E)	P6(E)	P7(E)
ŞEFFAFLIK(%43)	Personelin Bilgilendirilmesi(%43) (...hangi amirin hangi notu verdiği görebiliyor...)		
	Değerlendirme Kriterleri(%14) (Ayrıca değerlendirme kriterlerinin ne olduğu da personel tarafından bilinmektedir.)		
NOTA ULAŞIM KOLAYLIĞI(%57)		Notun Öğrenilmesi(%57) (...elektronik ortama aktarılması ve sicil notlarının kolayca öğrenilmesidir.)	
DEĞERLENDİRME KOLAYLIĞI(%86)	Performans Görüşmesi(%57) (...personelle amirin görüşmesi birbirini tanımasını sağlıyor...)		Performans Görüşmesi(%57) (...performans görüşmesi personelle iletişime geçmek için iyi bir uygulama...)
	Notu Görebilme(%29) (...birinci değerlendirme amirinin notunu görebiliyor...)		
DEĞERLENDİRME ZAMANININ ESNEKLİĞİ(%71)		Sürekli Değerlendirme(%71) (eskiden yılda bir değerlendirme yapılıyordu yıl sonunda mesela şimdi birkaç değerlendirme var.)	
TASARRUF(%86)		Zaman ve Kırtasiye(%86) (...şimdiki sistem bilgisayar ortamında daha hızlı ve tasarruflu...)	Zaman ve Kırtasiye(%86) (...elektronik ortamda olması dolayısıyla tasarruf sağlıyor...)
ADİL DEĞERLENDİRME(%57)	Amir Sayısı(%57) (...personelin sicil amirinin dışındaki amirlerce de değerlendirilebilmesidir...)		

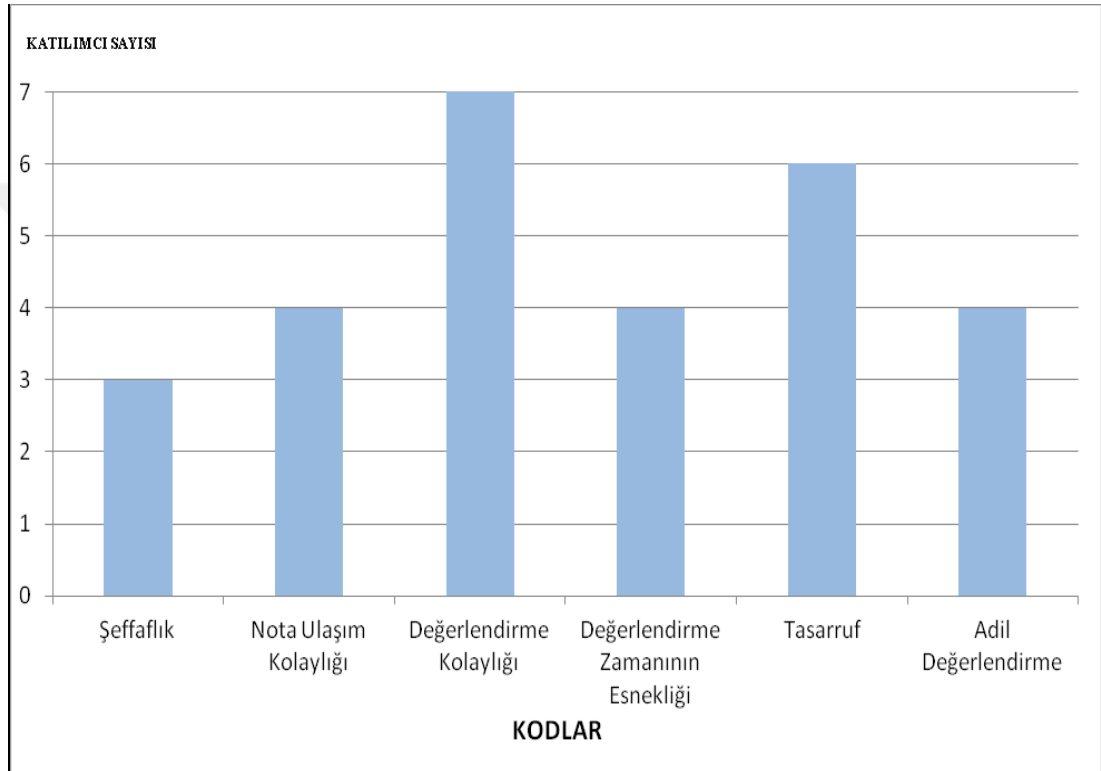
Tablo 4.8. Sıralı Amirlerin Eski Sisteme Dair Görüşleri

KATAGORİLER	P1(E)	P2(E)	P3(E)	P4(E)
GİZLİLİK(%71)	Sicil Notunun ve Değerlendirme Kriterinin Gizliliği(%71) (...sicil notu öğrenilemiyordu gizli tutuluyordu..)		Sicil Notunun ve Değerlendirme Kriterinin Gizliliği(%71) (...eskiden bu yoktu gizli tutuluyordu...)	Sicil Notunun ve Değerlendirme Kriterinin Gizliliği(%71) (...sicil notlarımız gizliydi ve herşey bir amirin elindeydi...)
NOTA ULAŞIM ZORLUĞU(%29)	Dilekçe Verme Mecburiyeti(%29) (...notunu öğrenmek için dilekçe vermek durumunda kalıyordu...)			Dilekçe Verme Mecburiyeti(%29) (...personel şubeye yazı yazarak...)
DEĞERLENDİRME ZORLUĞU(%43)	Personel sayısının fazla olması(%29) (...69-70 personeli olan bir amir düşünün bu çok zor oluyordu...)	Personel sayısının fazla olması(%29) (...fazla sayıda personelin çalıştığı birimlerin not vermesi zor oluyordu...)		
İSRAF(%57)	Kağıt ve Zaman İsrafı(%57) (...kağıt üzerinde olduğundan zaman kaybı hem de kağıt israfı olurdu...)	Kağıt ve Zaman İsrafı(%57) (...zaman ve kağıt israfı çoktu...)	Kağıt ve Zaman İsrafı(%57) (...mesela israfda çok oluyordu her personel için tek tek form dolduruluyordu...)	
PROSEDÜR(%29)				
DEĞERLENDİRME ZAMANININ KISITLIĞI(%29)			Değerlendirme Zamanı(%29) (...eskiden sadece yıl sonunda değerlendirme yapıyordu...)	Değerlendirme Zamanı(%29) (...eski sistemde 6 ay boyunca tek bir görüşme ile kararlar veriliyordu.)

Tablo 4.8. Sıralı Amirlerin Eski Sisteme Dair Görüşleri(Devam)

KATAGORİLER	P5(E)	P6(E)	P7(E)
GİZLİLİK(%71)		Sicil Notunun ve Değerlendirme Kriterinin Gizliliği(%71) (...ancak eski sistemde gizli olduğu için sıkıntılıydı.)	Sicil Notunun ve Değerlendirme Kriterinin Gizliliği(%71) (...mesela sicil notu öğrenilemiyordu gizliydi...)
NOTA ULAŞIM ZORLUĞU(%29)			
DEĞERLENDİRME ZORLUĞU(%43)	Kişisel Bilgilere Ulaşma Zorluğu(%57) (...personelin özlük ve diğer bilgilerine ulaşamayan...)		
İSRAF(%57)	Kağıt ve Zaman İsrafı(%71) (...kağıt üzerinde yapılıp hem yorucu oluyordu hem de kağıt israfı çoktu)		
PROSEDÜR(%29)		Prosedürün Az Olması(%29) (...eskiden sade bir değerlendirme vardı şimdi prosedür çok)	Prosedürün Az Olması(%29) (...eski sistemde az ve öz kriterler vardı...)
DEĞERLENDİRME ZAMANININ KISITLIĞI(%29)			

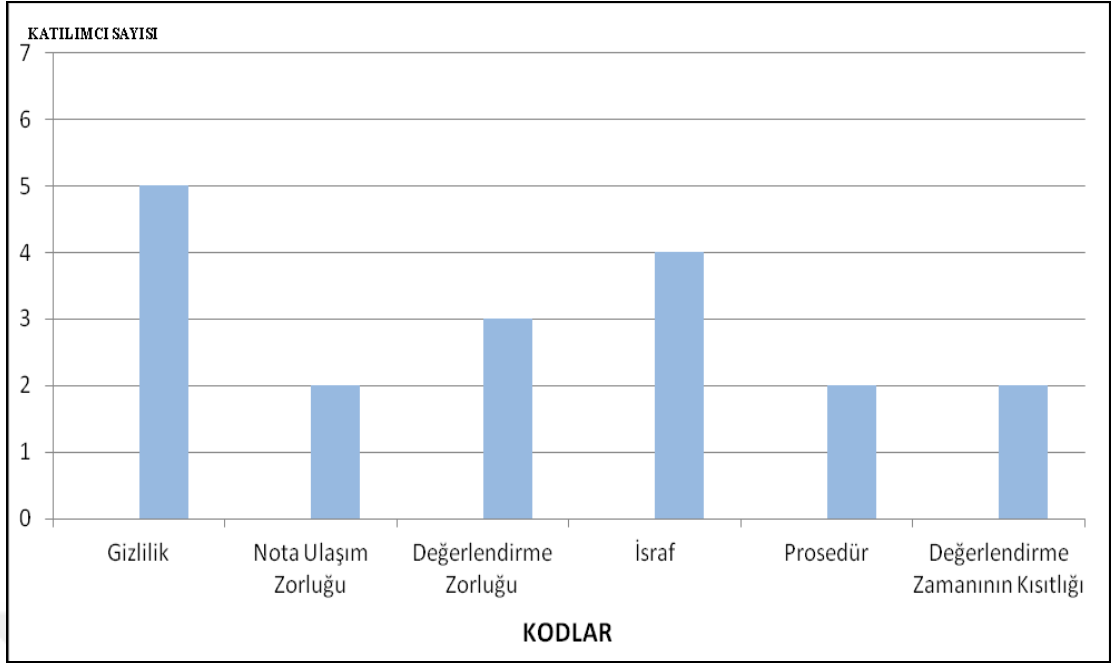
Şanlıurfa İl Emniyet Müdürlüğünde görevli sıralı amirlerle yapılan görüşmeler sonucu *Emniyet Genel Müdürlüğünde Uygulanan Eski Ve Yeni Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Hakkındaki Görüşleriniz Nedir?* sorusuna verilen cevapların incelenmesi sonucu Şekil 4.1 ve 4.2 oluşturulmuştur.



Şekil 4.1 Sıralı amirlerin yeni sisteme dair görüşleri

Şekil 4.1 incelendiğinde sıralı amirlerin yeni sisteme dair görüşleri 6 kategoride değerlendirilerek kod tablosu oluşturulmuştur.

Katılımcıların yeni sisteme dair görüşleri incelendiğinde; %43'ü (3 amir) yeni sistemin daha şeffaf olduğunu, %57(4 amir) personelin yeni sistemde Nota ulaşımının daha kolay olduğunu, katılımcıların tamamı (7 amir) yeni sistemle personeli değerlendirmenin daha kolay olduğunu, %57'si(4 amir) değerlendirme zamanının daha esnek olduğunu, %86'sı(6 amir) zaman ve kağıt tasarrufu sağladığını ve %57'si (4 amir) daha adil bir değerlendirme sağladığı yönünde görüş bildirmişlerdir.



Şekil 4.2 Sıralı amirlerin eski sisteme dair görüşleri

Şekil 4.2 incelendiğinde sıralı amirlerin yeni sisteme dair görüşleri 6 kategoride değerlendirilerek kod tablosu oluşturulmuştur. Katılımcıların eski sisteme dair görüşleri incelendiğinde; %71'i (5 amir) personel hakkında verilen sicil notunun personele bildirilmediğini %29'u (2 amir) personelin almış olduğu sicil notuna ulaşmasının zorluğunu, %43'ü (3 amir) eski sistemde değerlendirme zorluğunu, %57'si (4 amir) israfın daha fazla olduğunu, %29'u (2 amir) eski sistemde prosedürün daha az olduğunu ve %29'u (2 amir) eski sistemde değerlendirme zamanının daha kısıtlı olduğunu belirtmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sıralı amirlerin eski ve yeni kurum içi bireysel performans değerlendirme sistemi hakkındaki görüşleri incelendiğinde;

Yeni sistemde eski sistemdeki gizlilik durumu ortadan kalkmış, personel yeni sistem ile hangi amirden hangi notu aldığını ve hangi değerlendirme kriterlerine göre değerlendirildiğini bilmektedir. Personel bu farkındalık ile değerlendirme kriterlerine göre yeterli ve yetersiz oldukları alanları bilmekte, görev esnasında yetersiz oldukları noktalarda daha duyarlı ve gayretli olabilmektedir. Bu özelliği ile yeni sistem daha şeffaf görülmektedir. Eski sistemin özellikle sicil notlarının gizli tutulması, değerlendirme yılı sonrası açıklanmaması daha gizli ve personel gözünde daha şüpheli görülmektedir.

Personelin değerlendirme ile ortaya çıkarılan değerlendirme notu(sicil notu, performans notu) değerlendirme sürecinin son ve en önemli kısmını oluşturmaktadır. Sıralı amirler eski sistemle değerlendirme notunun gizli tutulduğuna vurgu yapmışlardır. Personel eski sistemle sicil notunu kolayca öğrenememekte, sicil notları gizli tutulmaktaydı. Sicil notunu öğrenmek isteyen personel dilekçe ile başvurarak sicil notunu yazılı olarak öğrenebilmekteydi. Ancak personelin doğal hakkı olan sicil notunu öğrenmek için dilekçe vermek durumunda kalması sanki notundan memnun değilmiş gibi bir algı oluşturmaktaydı. Dilekçe veren personele sorun yaratan, memnuniyetsiz bir personelmış gibi bakılabildiği de görüşmeler sırasında vurgulanmıştır. Ayrıca dilekçe vermek, sonucunu beklemek zaman gerektiren bir işlem olması nedeniyle de personel dilekçe vermeye yanaşamamaktadır.

Yeni sistemli performans değerlendirme notları yılsonunda açıklanmaktadır. Personel elektronik ortamda, kendi portalından şifresi ile giriş yaparak kendine özel şekilde performans notunu öğrenebilmektedir. Bu haliyle de yeni sistem personel için nota ulaşım kolaylığı sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sistemleri içerisinde personelin ne şekilde ve ne zaman değerlendirileceği önemlidir. Değerlendirmenin şekli, hangi yöntemle daha doğru bir değerlendirme yapılabileceğinin belirlenmesi performans değerlendirmenin

önemli bir unsurdur. Devlet memurları sicil yönetmeliği ile kamu çalışanları tek bir form üzerinden yılsonunda değerlendirilmekteydi. Bu formun ilk kısmında personele ait bazı bilgiler ile personelin fotoğrafı bulunmaktaydı. Ancak bu bilgiler personelin yeterince tanınmasına imkân sağlamıyordu. Personele ait kişisel bilgiler oldukça kısıtlıydı ve tanıtıcı olmamaktaydı. Sicil notunu veren amirce de personel hakkında genel bir kanaat oluşturamamaktaydı. Özellikle personel sayısı fazla olan birimlerde sicil notunu veren amirin personeli tanınması imkânsız olmakta, değerlendirme formunda da yeterli bilgilerin bulunmaması değerlendirilen personelle ilgili doğru bilgilere ulaşmayı zorlaştırmaktaydı. Personelin almış olduğu ödül, taltif, ceza gibi kişisel bilgilere ulaşmak için personel özlük dosyalarının tek tek kontrol edilmesi gerekiyor bu da zaman alıcı bir iş yükü oluşturmuyordu.

Kurum içi bireysel performans değerlendirme sistemine geçişle personelin değerlendirme şeklinde de birtakım değişiklikler olmuş personelin tüm yıl boyunca değerlendirilmesine imkan tanınmıştır. Performans değerlendirme sistemleri içinde yer alan ve literatür tarama kısmında da bahsedilen Kritik Olay yöntemi değerlendirme sürecinde Performans Gözlem ve Takip Formu ile kullanılmaya başlanmıştır. Emniyet Teşkilatı gibi farklı alanlarda hizmet veren bir kurum için bu sistemin de performans değerlendirme sürecinin içine katılması farklı zaman ve mekânlarda farklı görevleri gerçekleştiren personelin daha doğru değerlendirilmesine imkân sağlamıştır.

Değerlendirmenin elektronik ortama aktarılması ile personel hakkında daha fazla bilgiye daha hızlı ve kolay ulaşılmasına imkân sağlanmıştır. Değerlendiren amir değerlendirme sırasında personele ait; taltif, ödül, ceza, çalıştığı yerler gibi birçok bilgiye kolayca ulaşabilmektedir. Kurum içi bireysel performans sistemi ile getirilen yeniliklerden birisi de performans görüşmesidir. Performans görüşmesi ile amir ile personel yılın ilk üç ayı içerisinde görüşerek daha iyi nasıl bir performans ortaya konabileceğine dair görüşme yapabilmekte, amir personeli daha yakından tanıma imkânı bulmakta, personel de amire doğrudan ulaşarak sorunlarını ya da önerilerini söyleyebilmektedir.

Kurum içi bireysel performans değerlendirme sistemi ile getirilen önemli yeniliklerden birisi de değerlendirmenin elektronik ortama aktarılmasıdır. Sicil notu uygulaması kâğıt üzerinde gerçekleştirilen bir değerlendirme sistemiydi. Yeni sistemle birlikte tüm değerlendirme süreci elektronik ortama aktarılmıştır. Polnet üzerinden yapılan değerlendirmelerin sonucu da polnet üzerinden açıklanmaktadır.

Teknolojinin bu anlamda da kullanılması ile özellikle zaman ve kâğıt israfı önlenmiştir.

Sonuç olarak yeni sistemle birlikte daha şeffaf, daha kolay ve hızlı ve tasarruf sağlayıcı bir değerlendirme sistemine geçildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu alanda yapılacak yeni çalışmalarla sisteme dair sıralı amirlerin görüşlerinin yanında değerlendirilen personelin de görüşlerinin alınması sistemin daha iyi çalışmasına katkı sağlayabilecektir. Benzer çalışmaların farklı illerde de yapılması ile emniyet teşkilatının sistem hakkındaki genel düşünceleri, önerileri ve şikâyetleri alınıp sistemin daha doğru ve etkin bir şekilde çalışmasına katkı sağlanabilecektir.



KAYNAKÇA

Akal, Z.(1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, No:473

Akkaya, B.(2013). Geçmişten Günümüze Türk Polis Teşkilatında Rütbelere. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(5):59-72

Aldemir, C., Ataoğlu, A., Budak, G. (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (6. Baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bektaş, Ç. (2008). *Yüksek performanslı takım yapılandırma: engeller ve çözümler*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Bilgiç, V. (2003). *Yeni kamu yönetimi anlayışı*. (A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, & B. Coşkun, Dü) Ankara: Seçkin Yayınları.

Briscoe, D.B. and CLAUS, L.M. (2008). Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises. In: BUDWAH, P.W. and DENISI, A. (eds). *Performance management systems: A Global Perspective*. Abingdon: Routledge.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş. (2005), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Canman, D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiyede kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Emniyet Genel Müdürlüğü, 2014-2018 Yılı Stratejik Plan, ss.19

Eraslan, E., & Algün, O. (2005). İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yönetimi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 2(13), 95-106.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Genç, N. (2010). Yeni kamu hizmeti yaklaşımı. *Türk İdare Dergisi*(466), 145-159.

Goh, C. S. (2012). Performance Measurement System More Effective In Public Sector Organizations. *Mesuring Business Excellence*, 16(1), 31-42.

GÖKÇE, O. (2006). *İçerik Analizi - Kuramsal ve Pratik Bilgiler*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Halis, M., & Tekinkuş, M. (2003). *Kamuda performans yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. (Balcı, Nohutçu, Öztürk, & Coşkun, Dü) Ankara: Seçkin Yayınları.

Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its effect on employee performance a conceptual framework. *International Journal Of Business and Social Science*, 2(13), 224-229.

Helvacı, H. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2):155-169

Hopkins, B., & Markham, J. (2003). *E-Hr: Using Intranets to Improve the Effectiveness of Your People*. Hampshire, England: Gower Publishing Limited.

Kassarjian, H. H. (1977). Content Analysis in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 4(1):14.

Kaynak, R. ve M. BÜLBÜL, (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1): 269-292

Kein, K. (1996). Searching 360 degrees for employee evaluation. *Incentive*, 170(10), 40.

Malhotra, N. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation. 4th Edition*, Margerison, C., McCann, D., & Davies, R. (1995). Focus on team appraisal. *Team Performance Management An International Journal*, 1(4), 18.

Marrelli, A. (2005). Performance technologist's toolbox: critical incidents. *Performance Improvement*, 44(10), 40-48.

Murphy, Kevin.R., ve Cleveland, Jeanette.N. (1995), *Understanding Performance Evaluation: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar. Yayın Odası. I-II. Cilt (5. Basım). İstanbul*

Nohutçu A. ve Balcı a.(Ed.) (2003). *Kamu Yönetiminin Yeni perspektif ve dinamikleri: 'kamu'nun yönetilmesinden 'kamu'nun yönetmesi anlayışına doğru, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar (Editörler: Balcı & Nohutcu & Öztürk & Coşkun) ,Ankara: Seçkin Yayınları*

Ömürgönülşen, U., (2003), *Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu Yönetimi İşletmeciliği*, Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Ed.), Nobel Yayınları, Ankara, ss. 3–44

Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323- 343.

Özyörük, M. (2009). *Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.27-33

PALMER, Margaret J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Şahiner, D. (Çev.), Rota Yayınları, İstanbul

Richard, P., Devinney, J., Timoty, M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2008). Measuring Organizational performance as a dependent variable: Towards Methodological Best Practice. *Journal Of Management*, 35(3), 718-804.

Schermerhorn, J.R. (1989), *Management and Productivity*, Third Edition, USA.

Şimşek, Ş., & Öge, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi.

Uyargil,C.(2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul:Arıkan Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yılmaz, Y(2007) İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9/1, 159 -168

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

<http://www.hr-guide.com/data/G411.htm> (18.11.2015)

<http://www.egm.gov.tr/Sayfalar/Organizasyon-Yapisi.aspx> (26.11.2015)

<http://www.egm.gov.tr/Sayfalar/Tarih%C3%A7e.aspx>(28.11.2015)

<https://www.egm.gov.tr/Sayfalar/1299-1453Donemi.aspx>(28.11.2015)

https://www.egm.gov.tr/Documents/emniyet_genel_mudurlugu_Stratejik_Planı.pdf(30.11.2015)

http://www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/define.htm (31.12.2015)

EKLER

EK: 1

GÖRÜŞME FORMU

ŞANLIURFA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNDE GÖREV YAPAN SIRALI AMİRLERİN YENİ VE ESKİ KURUM İÇİ BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

Bu çalışmanın amacı, Şanlıurfa İl Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan sıralı amirlerin 2012 yılı itibarıyla uygulanmaya başlayan kurum içi bireysel performans değerlendirme sistemi ve önceki bireysel performans değerlendirme sistemi hakkındaki görüşlerini belirlemektir. Bu bağlamda, yoğun çalışma temposuna rağmen görüşmeyi kabul ettiğiniz için çok teşekkür ederim. Başlamadan önce görüşmemizi bir ses kayıt cihazı yardımıyla kaydetmek için izninizi rica ediyorum. Buradaki amaç, kayıt altına alınan görüşlerinizi daha sonra sağlıklı bir şekilde metne dönüştürebilmek ve üzerinde ayrıntılı analizler yapabilmektir. Gerçekleştirdiğiniz tüm paylaşımların gizli kalacağını ayrıca belirtmek isterim. Görüşme sırasında talep ettiğiniz takdirde kayıt cihazını kapatabilirim. Görüşmemizi kayıt altına almamıza müsaadeniz var mı?

Bugün size araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlamış olduğum tek bir sorum olacak. Görüşmemizin yaklaşık 15 dakika süreceğini düşünüyorum. Daha önceden size gönderilen görüşme formunu -eğer isterseniz- son bir kez birlikte inceleyebiliriz.

Hazır olduğunuzda başlayabiliriz.

Abdurrahman OĞUZTÜRK

Gaziantep Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı

Doç.Dr.Mehmet TEKİNKUŞ

İletişim için: a.oguzturk83@gmail.com

adresine e-posta gönderebilir ya da

(507) 388 01 53 numaralı telefonu arayabilirsiniz.

- 1- Emniyet Genel Müdürlüğünde uygulanan eski ve yeni Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

Görüşmemiz sona ermiştir. Göstermiş olduğunuz iyi niyet ve verdiğiniz destek için çok teşekkür ederiz.

EK: 2

SİCİL RAPORU FORMLARI

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUM VE DAVRANIŞLARI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ) <i>NOT: Bu sütun. Yönetmelik'in 17 nci maddesi gereğince tesbit edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur</i>			
I İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (GÖREVDE GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)(1)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1 - Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma"; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)			
2 - Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?			
3 - Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti?			
4 - İntizam ve dikkati?			
5 - İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?			

(1) Bu bölümün "7 nci sorusu 9 uncu soru", "8 inci sorusu 7 nci soru", "9 uncu sorusu 10 uncu soru", "10 uncu sorusu II inci soru" olarak 191111998 tarih ve 98110964 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

6 - Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)			
7 - Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?			
8- (Ek: 19/1/1998-98/10964 B.K. K.) İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)			
9 - Disipline riayeti?			
10 - Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?			
11 - Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)?			
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (YALNIZ YÖNETİCİ DURUMUNDAKİ MEMURLAR İÇİN DOLDURULUR)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ, SİCİL AMİRİNİN NOTU
1 - Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?			
2 - Plânlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?			
3 - Temsil ve müzakere kabiliyeti?			
4 - Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti?			

5 - Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?			
6 - Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?			
7-1 } hakimiyeti, kendine güveni?			
8 - Sosyal ve beşeri münasebetleri?			
SİCİL AMİRLERİNİN YURT DIŞINDAGÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (ÜLKEYİ TEMSİLDE VE MENFAATLERİNİ KORUMADA GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCI SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1 - Yabana dil bilgisi?			
2 - Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarı?			
3 - Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?			
4 - Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarı?			
5 - Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ölkü ve kültürüne bağlılığı?			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	2 NCI SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	
MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI : MEMURUN BAŞARI DERECEŚİ VE SİCİLİ :			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN	2 NCI SİCİL AMİRİNİN	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN	
Adı :	Adı :	Adı :	
Soyadı :	Soyadı :	Soyadı :	
Görevi :	Görevi :	Görevi :	
İmzası :	İmzası :	İmzası :	

EK: 3

ONAY BELGESİ

EBYS-2014.07.23-15.51.46.85135

T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Emniyet MüdürlüğüSayı : 81865735-57016-(31727)- 2813
Konu : Polis Memuru Abdurrahman OĞUZTÜRK
(Tez Çalışması)

22/07/2014


MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : 2014071713100579027 EBYS nolu evrak

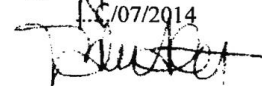
Polisevi Şube Müdürlüğü Muhasebe Büro Amirliğinde görev yapmakta olan 320659 sicil sayılı Polis Memuru Abdurrahman OĞUZTÜRK Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans eğitimine devam etmekte olup; vermiş olduğu dilekçe ile Müdürlüğümüzde görev yapan sıralı amirlerin 'Emniyet Genel Müdürlüğünde uygulanan eski ve yeni kurum içi bireysel performans değerlendirme sistemi' hakkındaki görüşlerini almaya yönelik tez çalışması yapabilme talebinde bulunmuştur.

Söz konusu konu ile ilgili olarak başvuruda bulunan Müdürlüğümüz kadrosunda görevli 320659 sicil sayılı Polis Memuru Abdurrahman OĞUZTÜRK' e gerekli olurun verilmesi tarafımızca uygun görülmekte ise de;

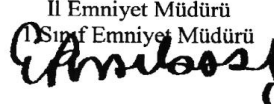
Tensiplerinize arz ederim.


Rasim AÇIKÖZ
Personel Şube Müdür V.
3.Sınıf Emniyet Müdürü

Uygun görüşle arz ederim.

22/07/2014

Naki ATEŞ
Emniyet Müdür Yardımcısı
2.Sınıf Emniyet Müdürü

OLUR
22/07/2014

Eyüp PINARBAŞI
İl Emniyet Müdürü
1.Sınıf Emniyet Müdürü


ÖZGEÇMİŞ

Abdurrahman OĞUZTÜRK 1983 yılında İskenderun'da doğdu. Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü'nden 2008 yılından mezun oldu. 2009 yılında Gaziantep İl Emniyet Müdürlüğünde Polis Memuru olarak göreve başladı. 2012 yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitime başladı. 2014 yılında Şanlıurfa il Emniyet Müdürlüğüne zorunlu hizmet nedeniyle ataması yapılan Abdurrahman OĞUZTÜRK halen buradaki görevine devam etmektedir.

VITAE

Abdurrahman OĞUZTÜRK was born in the town of Iskenderun of Hatay in 1983. He graduated from the Department of Tourism Administration at the Faculty of Economics and Administrative Sciences of University of Sakarya in 2008. He has began to work as a police officer in Gaziantep Province Police Department. He has begun the Master of Security Strategies and Management at Universty of Gaziantep in 2012. He was appointed to Şanlıurfa Province Police Department in 2014 and He still continues to work in Şanlıurfa.