

T.C.

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**PERFORMANS KAVRAMI, DEĞERLENDİRMESİ VE
BALIKESİR İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ YILDIRIM EKİPLER
AMİRLİĞİ'NDE PERFORMANS UYGULAMASI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cafer ÇOLAK

Balıkesir, 2010

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

PERFORMANS KAVRAMI, DEĞERLENDİRMESİ
VE BALIKESİR İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ
YILDIRIM EKİPLER AMİRLİĞİ'NDE
PERFORMANS UYGULAMASI ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cafer ÇOLAK

Balıkesir, 2010

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**PERFORMANS KAVRAMI, DEĞERLENDİRMESİ VE
BALIKESİR İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ YILDIRIM EKİPLER
AMİRLİĞİ'NDE PERFORMANS UYGULAMASI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cafer ÇOLAK

Danışman

Doç. Dr. M. Ercan Yılmaz

Balıkesir, 2010

ÖNSÖZ

1980'li yıllardan itibaren gelişmeye başlayan yeni kamu yönetimi anlayışı, kamuda karşılaşılan bir takım aksaklıkların çözülmesi adına bir takım yenilikler getirmeyi amaçlamıştır. Yeni kamu yönetiminin öngördüğü yaklaşımlardan birisi de kamuda verimliliğin, etkinliğin ve kalitenin sağlanması amacıyla performansa dayalı bir yönetim anlayışının geliştirilmesidir. Kamu kurumlarında örgütsel amaçların ne oranda gerçekleştirildiğinin belirlenmesi ve elde edilen verilerin analiz edilerek sürekli bir gelişimin sağlanması için performans yönetimi sisteminin kurumlara yerleştirilmesi yönünde çabalar vardır. Kurumların iyi performansa sahip olması ise büyük oranda insan unsuruna yani kamu görevlilerine bağlıdır.

Bu çalışmada ise Emniyet Teşkilatı'nın suçla mücadele birimlerinden birisi olan Yıldırım Ekipler Amirliği'nde personelin daha etkin ve verimli kullanılması amacı ile performans yönetimi sisteminin uygulanması ile ilgili olarak bir araştırma yapılmıştır. Bunun için literatür taraması ve yüz yüze yapılan anket ile araştırma hakkında bilgi toplanmıştır.

Cafer ÇOLAK

ÖZET

PERFORMANS KAVRAMI, DEĞERLENDİRMESİ VE BALIKESİR İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ YILDIRIM EKİPLER AMİRLİĞİ'NDE PERFORMANS UYGULAMASI ÖRNEĞİ

ÇOLAK, Cafer

Yüksek Lisans Tezi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Muzaffer Ercan YILMAZ
2010, 114 sayfa

Performans yönetimi, sistematik bir yönetim aracıdır ve çalışanları motive etmek, yönetsel hedefleri başarmak için çalışanlara kendi potansiyellerini göstermek için kullanılır. Performans yönetimi, organizasyonlar için istenilen sonuçları başarabilmek için kişisel motivasyon, değerlendirmeler, belirlenmiş hedefler ve ortak amaçlardan oluşur. Etkili bir performans yönetimi, çalışanları motive ederek onlardan verimli çıktılar elde eder.

Bu çalışmanın ana amacı etkili performans yönetimi sistemi sürecinin yolunu belirlemektir. Bu çalışma, kamu yönetimi, performans yönetimi süreci ve performans kavramının yapısını inceleyerek ekiplerde uygulanan performans yönetimi sisteminin teorik çatısı olarak hizmet verir. Bu süreçte performans yönetimi sisteminin ekiplerde nasıl uygulanacağı cevaplanmaya çalışılan ana sorudur.

Dördüncü bölümde, performans kavramı çeşitli tanımlamalar ile tanımlanmıştır. Bu arada performansın ana elemanları ve bunlar arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Temel kavramlar açıklandıktan sonra performans yönetimi sistemi ve aşamaları incelenmiştir.

Beşinci bölümde, performans değerlendirme aşaması açıklanmıştır. Bu bölümde performansın ölçülmesi, performans değerlendirme metodları, performans geliştirmenin başarılması ve faydaları vurgulanmıştır.

Altıncı bölümde, kamu yönetimi kavramı dahilinde kamu kesiminde performans değerlendirmesi incelenmiştir. Kamu kesiminde performans odaklı yönetim sisteminin ne düzeyde uygulandığı gösterilmiştir.

Yedinci bölümde, yeni bir performans değerlendirme modeli yerleştirmek ve var olan değerlendirme sisteminin resmini çizmek için bir anket hazırlanmıştır. Anket Balıkesir Emniyet Müdürlüğü'nde ekiplerde görevli memurlara uygulanmıştır.

Anahtar kelimeler: Performans, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirmesi.

ABSTRACT

PERFORMANCE CONCEPT, PERFORMANCE EVALUATION AND A PERFORMANCE IMPLEMENTATION EXAMPLE AT PATROLS İN BALIKESİR POLİCE DEPARTMENT

ÇOLAK, Cafer

**Master thesis, Department of Public Administration
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Muzaffer Ercan Yılmaz
2010, 114 pages**

Performance management is a systematic management tool and used to show employees their potential, to ensure managerial goals and to motivate employees. Performance management consists of shared goals, defined aims, assessments and individual motivation in order to achieve desired results for organisations. An effective performance management can obtain more efficient outputs from employees by motivating them.

The main purpose of this study is to determine the extend of the process of the effects of performance management system. This study serves as a theoretical framework of performance management system applying in patrols by examining structure of performance concept, performance management process and public mangement. How to apply performance management system in patrols is a key question that is tried to answer.

In the fourth chapter, performance concept is identified with various definitions. By the way main elements of performance and relationship between them are determined. Performance management system and stages are examined after the explanation of the basic concepts.

In the fifth chapter, performance evaluation stage is explained. In this chapter measuring performance, performance evaluation methods, benefits and accomplishments of performance appraisal are stressed.

In the sixth chapter, performance evaluation in public sector is examined within new public management conception. At which level performance focused managing system is implemented in public sector is demonstrated.

In the seventh chapter, a survey is prepared to draw a picture of the existing evaluation system and to establish a new model of performance evaluation system. The survey is applied officers at patrols in Balıkesir Police Department.

Key Words: Performance, Performance Management, Performance Evaluation.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	2
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Önem	3
1.4. Sınırlılıklar	4
1.5. Tanımlar	4
2. PERFORMANS YÖNETİMİ KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	6
4. PERFORMANS KAVRAMI.....	7
4.1. Performans Tanımı	7
4.2. Performans Unsurları	8
4.3. Performans Yönetimi	11
4.4. Performans Yönetiminin Kuralları	13
4.5. Performans Yönetiminin Yararları	15
4.6. Performans Yönetiminin Amaçları	16
4.7. Performans Yönetimi Sistemi Süreci	19
4.7.1. Performans Planlama	19
4.7.2. Performans Değerlendirme	21
4.7.3. Performans Geliştirilme	23
4.8. Yüksek Performanslı Organizasyonlar	26

5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	28
5.1. Performans Değerlendirme Tanımı.....	28
5.2. Performans Değerlendirme Hazırlık Çalışmaları.....	30
5.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	36
5.4. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları.....	38
5.4.1. Yöneticilerin Olumsuz Tutum ve Davranışları.....	39
5.4.2. Astların Olumsuz Tutum ve Davranışları.....	40
5.4.3. Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar.....	40
5.4.4. Değerlendirme Hataları.....	41
5.5. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	45
5.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	51
5.6.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	52
5.6.2. Ortak Performans Kriterlerine Dayalı Yaklaşım.....	53
5.7. Performans Değerlendirme Sisteminde Karşılaşılan Hatalar ve Sistemin Başarıya Ulaşması İçin Yapılması Gerekenler.....	58
5.8. Değerlendirme Mülakatları.....	59
6. KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	61
6.1. Kamu Yönetimi	61
6.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı.....	61
6.3. Temel Sorunlar.....	63
6.4. Kamu Yönetiminde Performans Yönetimini Gerektiren Sebepler.....	64
6.5. Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi.....	65
6.5.1. Kamu Yönetiminde Verimlilik Ölçümü.....	67
6.5.2. Kamu Yönetiminde Yeterlilik Ölçümü.....	68
6.5.3. Kamu Yönetiminde Etkinlik Ölçümü.....	68
6.6. Türkiye’de Kamu Yönetiminin Değerlendirilmesi.....	69
6.6.1. Kamu Personeli.....	71
6.6.2. Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Yönetimi ve Unsurları.....	72
6.6.2.1. Sicil Raporu.....	72
6.6.2.2. Sicil Amiri.....	73
6.6.2.3. Memur Kütüğü ve Sicil Dosyası.....	73
6.6.2.4. Sicil Raporlarının Doldurulma Zamanı.....	73
6.7. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin Eleştirilen Yönleri.....	74

6.8. Yeni Kamu Yönetimi ve Kamuda Performans Yönetiminin Ortaya Çıkışı..74

7. BALIKESİR EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ İÇİN BİR PERFORMANS YÖNETİMİ ÇALIŞMASI.....	77
7.1. Araştırmanın Tanıtımı.....	77
7.2. Araştırmadan Beklentiler.....	77
7.3. Görev Tanımı.....	78
7.4. Görevin Gereklere.....	80
7.5. Performans Değerlendirmeye ve Artırılmasına İlişkin Görüşler.....	81
7.6. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular.....	81
7.7. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi ve Öneriler.....	95
7.8. Alternatif Performans Değerlendirme Modeli.....	99
7.9. Avustralya, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri Polis Teşkilatları ve Performans Yönetimi Uygulamaları.....	104
8. SONUÇ.....	107
KAYNAKÇA	109
EK 1 ANKET	112

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo-1 Ekipte ki görev dağılımı ve memur sayısı.....	81
Tablo-2 Memurların eğitim düzeyleri.....	82
Tablo-3 Memurların yaş aralıkları.....	83
Tablo-4 Memurların Balıkesir’de yaptıkları görev süreleri.....	83
Tablo-5 Ekiplerin birbirleri ile irtibatları ve olaylara müdahalede işbirliği kabiliyetleri.....	84
Tablo-6 Kullanılan araç ve gereçler.....	84
Tablo-7 Yasa ve yönetmeliklerin uygulanması.....	85
Tablo-8 Mesleki gelişim için mevcut imkanlar.....	85
Tablo-9 Amirler tarafından personelin sosyal ve duygusal olarak desteklenmesi.....	86
Tablo-10 Hizmetlerin daha iyi yürütülmesinde memurların görüşlerinin değerlendirilmesi.....	87
Tablo-11 Amir memur ilişkileri.....	87
Tablo-12 Amirlerin memurlara yaptığı önerilerin değerlendirilmesi.....	88
Tablo-13 Personel performans ölçülmesinin gerekliliği.....	88
Tablo-14 Amirlerin performans değerlendirmesi için yeterli donanımda olması.....	89
Tablo-15 Personelin eşit ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi.....	90
Tablo-16 Performans değerlendirmesinin personeli olumlu yönde etkilemesi.....	90
Tablo-17 Amirlerin memurlarına yüksek performans göstermeleri konusunda rehberlik etmesi.....	91
Tablo-18 Etkin ödüllendirme sisteminin olması.....	92
Tablo-19 Etkin bir yaptırım mekanizmasının olması.....	92
Tablo-20 Memurlara geribildirim yapılması.....	93
Tablo-21 Ekipler arası hareketlerde değerlendirme sonuçlarının kullanılması.....	94

Tablo-22 Eğitim ihtiyaçlarının değerlendirme sonuçlarına göre belirlenmesi.....	94
Tablo-23 Uygulanmakta olan performans kriterleri tablosu.....	100
Tablo-24 Davranışa yönelik performans kriterleri tablosu.....	101
Tablo-25 İcraata yönelik performans kriterleri tablosu	102

1. GİRİŞ

Kamu yönetimi son dönemlerde toplumun ihtiyaçları doğrultusunda büyük değişikliklerle karşı karşıyadır. Dünyada son yüzyılda meydana gelen ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel değişiklikler yeni kamu yönetimi anlayışını beraberinde getirmiştir. Artık geleneksel tanımlardan uzaklaşarak baştanbaşa yeni tanımlamalar ile kamu yönetimi yoluna devam etmektedir.

Devletin katı, hiyerarşik, merkezîyetçi yapısı sağlanan hizmetlerin aksamasına sebep olmakta, kamunun zaten kıt olan kaynaklarının boşa gitmesine sebep olmaktadır. Kamunun içe dönük, hesap vermeden uzak ve sorumluların tespitini zorlaştıran yapısı kamu çalışanlarının ve kurumların başarı seviyelerinin tespitini güçleştirmektedir.

Günümüzde karşılaşılan sorunlar yeni kamu yönetimi anlayışı ile aşmaya çalışılmaktadır. Bu yüzden çalışanların performanslarının nasıl artırılacağı konusu araştırılmakta, yönetimde karlılık, verimlilik ve etkinliğin sağlanmasına çalışılmaktadır. Verimliliğin sağlanmasındaki temel unsur ise kamu görevlileridir. Örgütlerin başarılı olmaları insan unsurunu verimli bir şekilde kullanılması ile mümkündür. Bunun sağlanması için kurumlarda görevli kamu personelinin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Hizmetlerin sunulmasında kalitenin sağlanması için ise en başta kamu görevlilerinin performanslarının artırılmasına çalışılmaktadır.

Çalışanların performanslarını takip edebilmek, ölçmek, yeteneklerini geliştirmek için performans yönetimi sisteminin kurulması gerekmektedir. Performans yönetimi sisteminin kurulması ile devletin etkin, şeffaf, denetimlere açık bir yapıya kavuşması sağlanacaktır. Performans yönetimi sistemi hem kurumların hem de çalışanların amaçlarını birbiri ile uyumsallaştırması, hem de kurumlarda sürekli bir gelişmeyi sağlaması açısından oldukça önemlidir.

Yıldırım Ekipler Amirliği, meydana gelen olaylara erken müdahale etmek amacıyla kurulmuştur. Suç ile mücadelede ekiplerin başarılı olabilmesi için organizasyonel yapıda, izlenen yol ve uygulanan yöntemlerde bir takım değişikliklere gidilmesi gerekmektedir. Personel ve ekip sayısının artırılması, teknik araç ve gereçlerin modernize edilmesi gibi yöntemler ilk başvuru ve maliyetli yöntemlerdir. Ancak kurumların başarıları büyük oranda insan unsuruna yani kurum çalışanlarına bağlıdır. Çalışanların başarıları ise belirli bir çabayı ve sistemli hareket etmeyi gerekli kılmaktadır.

Yıldırım Ekipler Amirliği'nde dünyada ve Türk kamu yönetiminde meydana gelen gelişmeler doğrutusunda, yönetimde yeni bir yaklaşım olarak performans yönetimi sisteminin uygulanması gerekmektedir. Sistemin tam olarak uygulanması ile personelin ödüllendirilmesi, motive edilmesi ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

1.1. Problem

Kamuya hizmet etmek üzere kurulmuş olan kamu kurumlarında hizmetin daha verimli, etkin ve sağlıklı bir şekilde halka sunulması için kamu çalışanlarının performanslarının sistemli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Kamu kurumlarında yetki ve sorumluluk konusunda belirsizliklerin olması ve performansın artırılması konusunda klasik yöntemlerin kullanılması performansın iyi bir şekilde nasıl artırılacağı sorusunu gündeme getirmektedir.

Geçmişte kamu kurumlarında çalışanların performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusunda bir takım çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar öncelikle özel sektörde başlamış daha sonra kamu kurumlarında devam etmiştir. Böylece geleneksel kamu yönetimi anlayışından sıyrılarak çalışanların performansı, şeffaf, objektif ve önyargılardan uzak bir anlayışla değerlendirilmeye başlanmıştır.

Kamu kurumlarında verimlilik, etkinlik, başarının sağlanması için yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde, yeni bir performans ölçme ve değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Bu sistem çalışanların motivasyonlarını

artıracak ve kurum ile çalışanların amaçlarını birbiri ile uyumlaştıracaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı: Emniyet Teşkilatı'nda suç ve suçlular ile mücadele eden bir birim olan Yıldırım Ekipler Amirliği'nde performans yönetiminin ne düzeyde uygulanabildiğinin belirlenmesi, kullanılan yöntemlerin araştırılarak daha etkin bir şekilde performans yönetimi sisteminin uygulanması için yeni yöntemlerin tespit edilmesini sağlamaktır.

Kamu kurumlarında çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sicil sistemi ile sağlanmaktadır. Ancak bu sistem kamu kurumlarının ve kamuda çalışanların daha iyi hizmet verebilmeleri, performanslarının ölçülebilmesi ve geliştirilebilmeleri için yeterli değildir.

Araştırmada Balıkesir Yıldırım Ekipler Amirliği'nin teknik imkanları, çalışanların sayısı, çalışanların yaşları, çalışma sistemleri, çalışanların ve yöneticilerin eğitim düzeylerinin suçla mücadelede yeterli seviyede olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Çalışma, örgütsel performans yönetimi sisteminin Balıkesir Yıldırım Ekipler Amirliği'nde geliştirilmesini amaçlamaktadır.

1.3. Önem

Bu çalışmada, asayiş hizmetlerinin yerine getirilmesinde görev yapan resmi asayiş ekiplerinin (Yıldırım Ekipler) hizmetlerin yerine getirilmesinde iş standartlarının belirlenmesine, performanslarının ölçülmesine, değerlendirilmesine ve artırılmasına ilişkin olarak bir takım kriterlerin saptanmasını amaçlamıştır.

Çalışmada performansın gerçekçi ve doğru bir şekilde ölçülebilmesi için performans yönetimi sisteminin nasıl uygulanması gerektiği anlaşılmaya çalışılmıştır.

1.4. Sınırlılıklar

Balıkesir'de Asayiş Şube Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği bu araştırmanın kapsamını teşkil etmektedir. Araştırmada kitap, dergi, yayımlanmış tezler ve Yıldırım Ekipler Amirliği'nde çalışan memurlar ile yapılan anketlerden elde edilen veriler kullanılmıştır.

Yıldırım Ekipler Amirliği'ndeki üç grupta bulunan toplam 60 ekipten seçilmiş 10 ekibe hazırlanan anket soruları sorulmuştur. Yapılan anketin 10 ekip ile sınırlı tutulması ile zaman ve kaynak kaybının önünü geçilmiştir.

1.5. Tanımlar

Performans; bir işin başarıma derecesini gösteren bir kavramdır.

Performans yönetimi; çalışanların ve kurumların performanslarının izlenmesini, ölçülmesini, değerlendirilmesini ve geliştirilmesini içeren sistemli bir faaliyettir.

Performans değerlendirmesi; çalışanların belirlenen hedefleri ne oranda gerçekleştirdikleri ile ilgili olarak performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi faaliyetidir.

2. PERFORMANS YÖNETİMİ KURAMSAL ÇERÇEVE

Türk kamu yönetiminde çalışanların başarı ve başarısızlıkları net bir şekilde ölçülememektedir. Kamu kurumları geleneksel kamu yönetimi anlayışı ile hareket etmekte ve çalışanların performansları amirleri tarafından doldurulan sicilleri ile belirlenmektedir. Sicil sistemi olarak da bilinen kamu personelinin başarılarını ölçen bu yöntem etkinliğini kaybetmiş bir yöntemdir. Son dönemlerde ise başta özel sektör olmak üzere kamu kurumlarında performansın sağlıklı bir şekilde ölçülebilmesi için performans yönetimi sistemi kullanılmaya başlanmıştır.

Kamu kurumlarının kendine has kapalı, bürokratik yapısı içerisinde performansın nasıl ölçüleceği, değerlendirmenin nasıl yapılacağı konusu araştırılmaktadır. Çalışmada Türk kamu yönetiminin içerisinde ve onun özelliklerini taşıyan Emniyet Teşkilatı'nda yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde, performans yönetiminin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili bilgi edinilmeye çalışılacaktır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın hazırlanmasında sistematik veri toplama yöntemi olan anket yönteminden yararlanılmıştır. Bunun için Balıkesir Yıldırım Ekipler Amirliği personeline hazırlanmış olan anket soruları sorulmuştur. Araştırma için gerekli olan veriler bu Şekilde elde edilmiştir. Bu anket verileri ile personelin performansı, ihtiyaçları, bilgi düzeyleri, tercihleri, davranışları hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

Anketin uygulanması için tüm ekipler amirliğini temsil edebilecek nitelikte bir örneklem grubu seçilmiŐtir. Anket, örnekleme bulunan personele uygulanmıştır. Örneklem grubu, basit rastgele örnekleme ile belirlenmiştir. Bununla ilgili olarak Yıldırım Ekipler Amirliği'nde bulunan her grupta 20 adet ekip ve 3 grupta toplam 60 ekip içersinden tüm ekipleri temsil edebilecek 10 ekip seçilmiŐtir. 60 ekibe sırası ile numaralar verilmiş ve bu numaralar karıŐtırılmak sureti ile rastgele 10 adet numara çekilmiŐtir. Seçilen her bir numara örnekleme bulunacaktır ve her ekibin örnekleme seçilebilme olasılığı birbirine eşittir.

Anketten elde edilen verilerin kullanılması ile Balıkesir Yıldırım Ekipler Amirliği'nin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, iyileŐtirmeye açık alanların tespit edilmesi, yapılan çalışmaların ve uygulanan projelerin etkinliklerinin ölçülmesine çalışılacaktır.

Ankette sorulan sorular ile belirlenen bir takım amaçlar doğrultusunda seçenekler sunulmaya çalışılmıştır. Soruların anlaşılır ve net olmasına çalışılmıştır. Anketler yüz yüze görüşülerek yapılmıştır.

4. PERFORMANS YÖNETİMİ

4.1. Performans Tanımı

Türkçe karşılığı iş başarma derecesi olarak geçen performans kavramı, İngilizce “performance” kelimesinden gelmektedir. Performans içinde çok değişik faktörleri barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkar.

Bir başka tanıma göre performans belirlenmiş koşullar çerçevesinde işin başarıma düzeyi ve çalışanın davranış biçimidir. Performans çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde iş ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlardır. Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2000: 1).

Çalışanların performanslarına çeşitli faktörler etki etmektedir. Bunlar arasında çalışanların kişisel özellikleri ile zamanla elde etmiş oldukları deneyimleri, bedensel ve zihinsel yeterlilikleri, bilgi ve beceri düzeyi ve yeteneklerini ortaya koyma isteği sayılabilir. Aynı zamanda yönetim politikaları, çalışma koşulları gibi örgütsel faktörler ile organizasyonun faaliyetlerine devam ettiği çevresel ortamın da performans üzerine etkisi vardır.

Performans, içinde birbiriyle bağlantılı değişik faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Performansın organizasyonun stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla güçlü bir bağlantısı vardır (Öztürk, 2006: 12). Performans belirli bir dönem içerisinde daha önceden belirlenmiş standartlara göre ortaya çıkarılan mal, hizmet ve üründür. Performans kavramı, verimlilik, etkinlik, çıktı kavramları ile çalışanların yeteneklerinin birbiri ile etkileşimini ifade etmektedir. Performans üretim araçları ile üretim miktarı arasındaki ilişkileri ifade eder.

4.2. Performans Unsurları

Performans çok çeşitli unsurların bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Performansın bazı unsurları dönemin ihtiyaçlarına göre ön plana çıkmış ya da geri planda kalmıştır. Bazı dönemlerde kaynakların kıt olmasından dolayı mal ve hizmetlere artan talep, performansın verimlilik yönünün ağır basmasına sebep olmuştur. Diğer yandan, performansın başlıca unsurlarını oluşturan tutumluluk, verimlilik, etkinlik ve kalite birbirleriyle sıkı sıkıya bağlıdır. Kavramsal olarak performansın unsurlarını ayırt etmenin oldukça zor olması, bu unsurların ayrı ayrı incelenip tanımlanmasını gerektirmektedir (Köseoğlu, 2005: 10). Performans yönetimini anlamak için öncelikle performans kavramını oluşturan faktörleri iyi bir şekilde tahlil etmek gerekmektedir.

1. Tutumluluk: Tutumluluk (tasarruf, ekonomi), amaçların en düşük maliyetle gerçekleşmesi, bir başka deyişle bir çıktının mümkün olan en az girdi ile elde edilmesidir (Köse, 2000: 84). Tutumluluktan söz edebilmek için birkaç alternatifin bulunması gerekmektedir. Tutumluluk uygun nicelik ve nitelikteki mal ve hizmetlerin uygun maliyetle elde edilmesi amacı ile var olan seçeneklerin analiz edilmesidir.

Bununla birlikte ekonomiklik veya diğer adıyla tutumluluk istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmek olarak da tanımlanabilir. O halde, tutumlu faaliyetlerin maliyetlerin en aza indirildiği, gereğinden fazla harcamaların kısıldığı uygulamalar olduğu söylenebilir (Köseoğlu, 2005: 10).

Performans kavramı ve unsurlarında yaşanan değişim sürecinde, değişmeyen ve önemini kaybetmeyen tek yönü tutumluluktur. Tutumluluk istenilen amaca ulaşılırken sarf edilen kaynakların en düşük maliyetle sonuçlanması ve en kısa zamanda belirtilen amaçların başarılmasıdır. Tutumluluk harcamaları tamamen kısmak ya da ulaşılacak istenilen hedefe gerçekleştirilmesini engelleyecek bir davranış değil aksine gereğinden fazla

yapılan harcamalara bir kısıtlama getirilmesini öngörmektedir.

2. Verimlilik: Anonim bir tanımlamaya göre verimlilik mümkün olan en düşük kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmaktır (Akal, 2000: 25). Verimliliğin tam manası ile sağlanması günümüzün ekonomik sorunları çözülebilecektir. Kalkınmanın ve gelişmiş ülke olmanın en önemli koşullarından birisi verimliliğin sağlanmasıdır.

Verimlilik, mal ve hizmet üretim sürecinde kaynakların en iyi kullanımını amaçlayan bir ilke olup, kullanılan girdiler ile elde edilen çıktılar arasında rasyonel bir ilişki kurulmasını gerektirir (Köse, 2000: 80). Verimlilik, üretim sürecinde kullanılan girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Kıt kaynakların belirli bir plan dahilinde ürün elde edilmesine yönelik olarak akılcı bir şekilde kullanılması verimlilik içerisinde değerlendirilmektedir. Verimliliğe işletmenin işgücü, hammadde, makine, donanım gibi üretim kaynaklarının yanı sıra sermayenin kullanımı, örgütlenme, yönetim ve çalışma koşulları ile bilgi ve zamanın etkisi bulunmaktadır.

Verimlilik ölçülürken nicel özellik taşıyan gidiler ve çıktılar dikkate alınmaktadır. Verimlilik bir anlamda girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkidir ve matematiksel olarak verimlilik çıktının girdiye oranı olarak açıklanabilir. Bu hesaplamanın doğru bir şekilde yapılabilmesi için sistemin sınırlarının belirlenmiş olması gerekmektedir.

Verimlilik ölçümlerinin yapılabilmesi için belirli standartların oluşturulması gerekir. Ancak çoğunlukla bu konuda hazır standartlar bulmak mümkün değildir (Köse, 2000: 81). Her kurumun program, proje girdileri ve çıktılarının yapısına bağlı olarak farklı verimlilik standartları oluşturulmaktadır.

3. Etkinlik: Performansın bir diğer boyutu olan etkinlik ise organizasyonların gerçekleştirdikleri faaliyetler ile daha önceden belirlenmiş olan amaçların ne kadarına ulaşıldığını yani planlanan hedefler ile gerçekleşenler arasındaki ilişkiyi ifade eder. Etkinlik, işletmelerin ortaya koymuş oldukları çıktıların irdelenmesi ile belirlenir ve amaçlara yönelik bir kavramdır. Etkinliğin konu aldığı amaçlar genellikle işletmenin uzun dönem amaçlarıdır.

Etkinlik, organizasyonların daha önceden belirlenmiş hedeflere, mevcut potansiyellerini iyi bir şekilde kullanarak değişen koşullarda bu hedeflere ulaşabilmesinin derecesidir. Etkinlik ile ilgili tanımlara tam bir açıklık kazandırmak için amaç, sonuç, çıktı, görev gibi kavramlar arasındaki bağlantıyı ortaya koymak gerekir (Akal, 2000: 17).

Etkinlik, bir faaliyet için oluşturulan hedefin ne kadar başarılı olduğu ile ilgili olduğu için, faaliyetin beklenmedik veya olumsuz etkilerinin olduğu durumlarda olumlu ve olumsuz sonuçlara göre yargılanacaktır. İşte bu noktada kişilerin değer yargıları devreye girecektir. Zaten etkinliğin tanımlanmasındaki zorluk da, sübjektif unsurları içeren bir kavram olduğundan kaynaklanmaktadır. Örgütü etkileyen herkes için farklı etkinlik boyutları ve görüşleri olacaktır (Köseoğlu, 2005: 18).

4. Kalite: Kalitenin çok değişik tanımları yapılmıştır. Geçmişte kalite üretilen ürünlerin sağlamlığı, uzun ömürlülüğü ile ifade edilirken bugünkü anlamı ile kalite kaynakların verimli kullanılmasını sağlar, üretilen ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandırır. Kalite ekonomik gelişme için gerekli olan en önemli disiplinlerden birisidir. Kalite müşteriler ile ilgili bir konudur ve organizasyonlar müşteri gereksinimleri doğrultusunda uygun üretim ve hizmet anlayışı ile hareket ederek kamusal bir sorumluluğu yerine getirirler.

Kalite soyut bir kavramdır ve insanların algılamalarına göre değişiklik göstermektedir. Kalite farklı kişiler için farklı anlamlar ifade eder (Başaran ve Aydemir, 2004: 98).

Kalite günlük konuşmalarda genelde, kaliteye konu olan ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu ifade eder. Ancak bu üstünlük veya iyilik başta, mal ve hizmetin türüne, müşteri grubuna, ülkelere ve yönetim biçimlerine göre olmak üzere pek çok faktörün etkisiyle farklı şekillerde tanımlanacaktır (Köseoğlu, 2005: 22). Kalite mal ve hizmetlerin müşterilerin isteklerine uygunluk derecesidir. Bu açıdan kalite kişisel değerlendirmeler içerecektir. Performans ölçüm ve denetim sistemlerinde kalite boyutunun yerini belirleyebilmek için kalite kavramı ve kalitenin sağlanması konusunda birçok gelişme yaşanmıştır. Kalite kavramının çok boyutlu olması bu

kavramın değişik Şekillerde tanımlanmasını sağlamıştır.

5. Verimlilik, etkinlik ve tutumluluk iliŐkisi: Organizasyonlarda performans denetim ve ölçüm faaliyetlerinin sağlıklı bir Şekilde yürütülebilmesi için öncelikle performans boyutlarının iyi anlaşılmış olması gerekmektedir. Performans yönetiminin anlaşılabilmesi açısından performansı oluşturan unsurların tanımlanması gerekmektedir. Temel anlamda organizasyonların performansının temel göstergesi verimliliktir. Etkinliğin sağlanması temel belirleyicilerden birisi ve etkinlikle çakıŐan bir boyut olarak kalite de çok önemli bir boyuttur.

Performansı oluşturan verimlilik, etkinlik ve tutumluluk kavramları birbirleri ile bağlantılıdır ve bazen de birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. Bazı durumlarda ise birbirleri ile çatıŐırlar. Örneğin bir Şirket bir ürünü verimli bir Şekilde üretirken kaliteden ödün verebilir veya hedeflenen satış miktarlarına ulaŐılmaz ise Őirketin etkinliğinden söz edilemez.

Performansı oluşturan unsurların kendine has bir takım özellikleri ve tanımları vardır. Tutumluluk girdiler ile ilgili iken verimlilik girdiler ve çıktıları arasındaki ilişkidir. Etkinlik ise çıktıları sonuçları ve hizmetin etkileri ile ilgilidir. Tutumluluk az harcama, verimlilik iyi harcama iken etkinlik akıllı harcamayı ifade eder. Tutumluluk, verimlilik ve etkinlik faktörlerinin makul bir denge içinde gözetilmesi, denetçi için oldukça zordur (Köse, 2000: 86). Denetçiler kurumun amaçları doğrultusunda bu faktörlerin organizasyonların amaçlanan hedeflerine ne oranda yardımcı olup olmadığını araŐtırmalıdırlar.

4.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, organizasyonların amaçları ile bu amaçları gerçekleştirmek için çalışanların ortaya koyması gereken performans ile ilgili olarak ortak bir anlayıŐın yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlar için ortaya çıkardıkları katkıların sistemli bir Şekilde artırılmasına yönelik olarak geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.

Performans yönetimi, belirlenen kurum hedefleri ve bu hedefin gerçekleştirilmesinde katkısı olan takım ve bireylerin katkıları oranında

ödüllendirildiği ya da hedefleri gerçekleştirmek üzere eğitim-gelişim planlarının belirlendiği bir sistemler bütünüdür (Öztürk, 2006: 14)

Yeni bir insan kaynakları yönetimi modeli olarak “Performans Yönetimi” kavramının evrimi, organizasyonlarda komuta kontrol anlayışından bir kolaylaştırıcı liderlik modeline doğru geçişi yansıtır. Bu değişim, gerek çalışan gerek organizasyon açısından iş performansının genel anlamda organizasyonun misyonu ve uzun dönemli stratejik amaçları ile ilişkilendirilmesinin önemini anlaşılmasıyla birlikte gerçekleştirilmiştir (Barutçugil, 2002: 123).

Performans yönetimi sistemi durağan bir yapıya sahip olmayıp performansın artırılmasına yönelik olarak bir takım standartların oluşturulduğu, ortak bir planlamanın yapıldığı, değerlendirmenin yapıldığı ve nihayetinde performansı geliştirmeyi amaçlayan örgütsel bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans yönetimi sisteminde çalışanlar ile yöneticilerin ortaklaşa çalışarak organizasyonun amaçlarını belirleme gibi bir ortam oluşturması söz konusudur. Performans yönetimi bir anlamda da çalışanların yönetimin hedeflerine ulaşma konusunda ne oranda başarılı olduklarını, bu hedeflere ulaşmak için çalışanların eksikliklerinin nasıl giderileceğini araştırılması ve bunun sonucunda da bir değerlendirmenin yapılabilmesine olanak sağlayacak verilerin toplanmasıdır.

Performans yönetimi, belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla, organizasyonun misyonu ve vizyonu çerçevesinde çalışanların performansının artırılması sürecidir. Buna göre performans yönetimi sürecinde iş tanımı yeniden yapılır, hedefler belirlenir, bu hedeflere yönelik olarak stratejiler oluşturulur, bu hedeflerin ne oranda başarıldığı ile ilgili olarak da değerlendirmeler yapılır, sonuçta elde edilen veriler ile organizasyonun eksiklikleri ve artıları görülerek performansın geliştirilmesi yoluna gidilir.

Performans yönetimi sisteminde yöneticiler ile çalışanların planlanan bir

takım hedefler doğrultusunda çalışırken bunların değerlendirilmesine yarayacak bir takım ölçülerin belirlenmesi gereklidir.

Organizasyonda bulunan yönetici ve çalışanlar ortak planlar doğrultusunda beraber hareket ederler ve dışarıdan bir bütün olarak görülürler. Bu yüzden çalışanların başarılarının artırılması organizasyonun performansının artırılmasına yönelik bir çalışmadır. Yöneticiler çalışanları kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederler. Bu şekilde çalışanlardan daha etkin sonuçlar elde edilebilir.

Organizasyonun hedeflere ulaşması konusunda iyi bir şekilde yönetilmesi ancak iyi yönetilen bir performans yönetimi sayesinde olur. Tüm bu süreç bir planlama dahilinde gerçekleştirilir ve başarının ve başarısızlığın tam olarak anlaşılabilmesi için elle tutulur gerçek verilerin ortaya konulmasını sağlar. Bu veriler ışığında karşılıklı olarak çalışan ve yönetici arasında iletişim bağı kurulur, gelişmelerdeki payları hakkında bilgi verilir, bu süreç yaşanırken karşılıklı beklentiler ve hedefler tekrar gözden geçirilerek sürekli bir gelişim kültürü ortaya konulur.

Organizasyonlarda performans yönetimi uygulamaları, gelişmelere günlük değil uzun vadeli bakan yöneticiler tarafından uygulanan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Öztürk, 2009: 42). Performans yönetimi, dar anlamda insan kaynakları yönetiminin personelin değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi gibi fonksiyonları gibi görünse de gerçek anlamda hedeflerle yönetimi anlayışını yansıtmaktadır.

Performans yönetimi kamu yönetimine uyarlandığında, kamu yönetiminin kuruluş amaçları doğrultusunda yetki, görev ve sorumluluk alınan mal ve hizmetlerin sunulmasında başarının sağlanması adına yapılan tüm süreç ve etkinliklerdir. Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 20 yılda giderek gelişmiştir (Uyargil, 2008: 2).

4.4. Performans Yönetiminin Kuralları

İyi bir şekilde dizayn edilmiş performans yönetimi süreci başarılı bir performans yönetimi sistemini beraberinde getirecektir.

Performans yönetimi kuralları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Organizasyon hedefleri paylaşılmalı, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedefleri birbirine uyumlu olmasına çalışılmalı,
- Hedefler net ve anlaşılır olmalı,
- Performans geliştirmeye yönelik bir plan geliştirilmeli,
- Zorlamadan çok işbirliği ile hareket edilmeli,
- Performansın artırılmasına yönelik olarak işletmenin vizyonu geliştirilmeli ve bunlar çalışanlara anlatılmalı,
- Çalışanların inisiyatif almaları teşvik edilmeli,
- Yönetim tarzı açık, dürüst ve karşılıklı iletişime dayalı olmalı,
- Bilgi akışında bilgilendirme sürekli olmalı, işletmenin kendisinin ve dış çevresinin performans durumları hakkında bilgi toplanmalı ve sürekli güncellenmeli,
- Hedefler revizyon edilebilmeli, organizasyonun değişen hedefleri çalışanlara anlatılmalı,
- Hedefler gerçekleştirilirken ortak performans gösterilmeli, ölçüm ve değerlendirme birlikte yapılmalı,
- Tüm organizasyonda sistemi uygulanması sağlanmalıdır (Öztürk, 2006: 75),

Ayrıca iyi bir performans yönetimi sürecinde öncelikle organizasyonun bulunduğu çevrenin, organizasyonda görevli personelin, organizasyonun fiziki koşullarının iyi bir şekilde araştırılarak organizasyonun sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu belirlemenin gerçekçi olabilmesi için belirli bir sistem dahilinde ve doğru bir şekilde toparlanmış bilgiler gereklidir. Dış çevrede ve iç çevrede organizasyonun performansını etkileyecek faktörler belirlendikten sonra istatistiksel çalışmalar, modellemeler, simülasyonlar ile atılacak adımların nasıl sonuçlar doğurabileceğine ilişkin olarak veriler elde edilmelidir. Ayrıca değişen iş koşullarında organizasyonun potansiyelini buna göre uyarlamak gerekmektedir.

Organizasyonda bulunan alt ve üst düzey tüm yöneticiler ortaya koymuş oldukları amaçları benimsemelidirler. Kritik iş kararları üzerinde, aynı anlayış ile kullanılan basit ve anlaşılabilir modeller, yapılacak olan değerlendirmelerin de anlaşılabilir olmasını ve net bir şekilde konuların görülmesini sağlayacaktır. Yöneticiler ve çalışanların bir takım amaçlar doğrultusunda bir düşünceye sahip olabilmesi için belirlenen amaçların kesin bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Performans modelleri, belirlenmiş ve benimsenmiş amaçlara ulaşabilmek için kullanılacaktır.

Performans yönetim sisteminden en iyi bir şekilde verim alabilmek için bir unsur da kullanılacak olan biçimsel sistemlerin belirlenmesidir. Organizasyonda çalışanlar arasında performansın artırılması konusunda her çalışana kendini geliştirme ortamı oluşturulması gerekmektedir.

Yöneticiler, çalışanlarının kurumun hedeflerine ne oranda faydalı oldukları ile ilgili olarak belirledikleri uygun ölçüm teknikleri ile çalışanların performanslarını değerlendireceklerdir. Uygun ölçüm teknikleri ile personelin hem parasal olarak hem de diğer ödüllendirme yöntemleri ile motivasyonu artırılabilecektir. Performansın bu şekilde ödüllendirilmesi bir anlamda personelin kendi eksikliklerini ve güçlü yönlerini görmelerini sağlayacak ve daha başarılı olabilme konusunda yön verecektir.

4.5. Performans Yönetiminin Yararları

Performans yönetiminin organizasyon, çalışan ve yönetim açısından yararları aşağıda belirtilmiştir.

1. Yönetim açısından: Sorunların erken teşhisine ve gerekli önlemlerin zamanında alınmasını sağlar. İş ve sorunlar üzerinde kontrol güçlenir. Yapılan geribildirimler ile çalışanların kendilerini geliştirmeleri sağlanır ve yönetimin objektif bir şekilde değerlendirme yaptığı ortaya konulur. Belirlenen kriterler doğrultusunda objektif ve ölçülebilir değerlendirmeler, çalışanların daha disiplinli bir şekilde çalışması açısından yarar sağlar.

Amaçların ve performans standartlarının belirlenmesinde çalışanların da görüşlerinin alınması ile çalışan ile yönetim arasında organizasyonun

hedefleri doğrultusunda ortak bir bilinç oluşur ve çalışanların bu hedeflere katkısı artırılır. Ortak hedeflerin ve beklentilerin doğru bir şekilde anlaşılması sağlanır. Organizasyonun temel değerleri tabana yayılır. Başarılı olan çalışan ile diğerleri arasında bir ayırım yapılabilmesi sayesinde eğitime ihtiyacı olan çalışanların ve ne tür bir eğitime gereksinim duydukları anlaşılmış olur.

2. Çalışan açısından: Çalışanların sorumluluk duygusu ile hareket etmesini sağlar. Yönetimle beraber çalışarak ortak planlar ve amaçları gerçekleştirirler ve kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görürler. Böylece organizasyonun değerleri tüm çalışanların tarafından özümser. Kendilerini konumlarını gözlemleyebilme ve bir değerlendirme olanağına sahip olurlar. Bu değerlendirmeler sayesinde kendilerini geliştirmeye yönelik beceriler geliştirirler.

Performans yönetimi, çalışanı yaptığı çalışmalar hakkında bilgilendirir. Böylece çalışan kendisinin artı ve eksi yönlerini, kuruma olan katkısını tespit eder. Çalışan işe olan katkısını görerek psikolojik yönden tatmin olur.

3. Organizasyon açısından: Organizasyonlar, fiziksel ve insani kaynaklarını en etkin bir şekilde kullanabilmesini sağlar. İleriye yönelik olarak daha gerçekçi ve vizyoner tahminler yapabilmeyi ve yüksek hedefler belirleyebilmeye yardımcı olur. Değişen koşullar karşısında daha hızlı bir şekilde tepki vererek ihtiyaçlar doğrultusunda kendisini hızlı bir şekilde geliştirmeye yardımcı olur.

Organizasyon, performans yönetimi sayesinde çalışanlar arasında kariyer planlaması, ücret yönetimi, eğitim programları gibi bir takım kararları alırken yardımcı olur. Organizasyonda sürekli geliştirme kültürü hakim olur.

4.6. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetimi sisteminin organizasyonların daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar; yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir (Barutçugil, 2002: 126). Performans yönetimi sistemi ile örgütün amaçlarıyla performans değerlendirme arasında bağlantı

kurulması, örgüt kültürünün oluşturulması, katılımcılığın sağlanması, ekip çalışmasının gerçekleştirilmesi amaçlanır.

Ücretlendirme, yükseltme, işten çıkarma, disiplinin sağlanması gibi yönetsel kararların alınmasında performans yönetimi sisteminden faydalanılır. Organizasyonlarda bulunan yönetim kadroları sistemin ortaya koyduğu çalışanların iş performansı hakkında ki veriler olmadan karar alamaz.

Geliştirmeye yönelik amaçlar ise kariyer planlaması, çalışanların eksik yönlerine göre eğitim programlarının ve rehberlik programlarının belirlenmesi gibi kararların alınmasında ön plana çıkmaktadır. Sistemin amacı çalışanların iş tanımlarını ve iş analizlerini yaparak ne ölçüde bunların yapıldığını belirleyerek geri dönüşümleri sağlamaktır. Performans yönetimi sistemi bu haliyle insan kaynakları yönetiminin de ilgi alanına giren kariyer geliştirme çalışmaları için iyi bir kaynak oluşturacaktır.

Sistemin amaçlarından bir diğeri de araştırmaya yönelik amaçlar olarak sıralanabilir. Buna göre performans yönetimi sistemi, çalışanların iş tatminlerinin ne düzeyde olduğu, çalışanları nasıl motive edileceği, organizasyonun gelecekteki hedeflerinin ne olacağı, performansı etkilemesi muhtemel etkenlerin ne olduğu ile ilgili soruları cevaplamaya çalışmaktadır.

Performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktadır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır (Canman, 1995: 122). Performans yönetimi sistemi ile yöneticiler hangi çalışanın sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebildiğini, hangisinin de eğitime ihtiyacı olduğunu görebilir. Yöneticiler belir aralıklarla çalışanlara performansları hakkında bilgi verirler ve böylece çalışanlara eksik yönlerini görebilme imkanı sağlar.

Performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktadır. Bu kültürün içeriğinde

verim, kalite ve insan ilişkileri vardır (Canman, 1995: 122).

Tüm bu amaçların yanında sistemin genel amacı, çalışanların hem bireysel olarak hem de takım halinde, firma süreçlerinin ve kendi bilgi becerilerinin sürekli gelişimini sağlamaktır. Bu amaçla aşağıdaki hususlara dikkat edilmektedir.

- Organizasyonda yöneticiler, çalışanlar arasında iş birliğinin temin edilmesi, performansın geliştirilmesi konusunda beraber hareket edilmesinin sağlanması
- Hedeflerin ortaya konulmasında ve kriterlerin belirlenmesinde ortak hareket edilmesi,
- Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, bireysel yeteneklerin geliştirilmesi,
- Başarıların ödüllendirilerek kaliteli personelin daha verimli çalışması için uygun ortamın hazırlanması,
- Performansın artırılması konusunda sürekliliğin sağlanması,
- Kişisel yeteneklerini geliştirerek, ileriye açık, kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamı sağlamak.
- Çalışanların performansını izleyerek objektif bir ölçme değerlendirme yapılması,
- Eğitim ve geliştirme programları yapılarak çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinin sağlanması,

Performans yönetimi süreci, genel anlamda organizasyonun etkinliklerini ve çalışanlar ile yöneticilerin kendilerinde bulunan becerileri organizasyonun hedefleri doğrultusunda sürekli bir iyileşme için uygun ortamı sağlamaktır. Bu süreçte çalışanların performansları ile ilgili olarak bir takım kriterlere göre değerlendirmeler yapılarak çalışan performansı hakkında bilgilendirilir.

Amaçlar bir örgütün insan, araç-gereç ve parasal kaynaklarının nasıl kullanılacağını gösterir. Amaçları belirlerken yapılacak yanlışlıklar verimsizlikle sonuçlanacaktır. Bu nedenle yaşama ve kazançlar üretme doğal amaçlarına sahip olan tüm örgütler belirgin ve elde edilebilecek temel ve

türetilen amaçlar saptamalıdırlar (Can, 1999: 67).

4.7. Performans Yönetimi Sistemi Süreci

4.7.1. Performans Planlanma

Organizasyon içinde yapılan işlerin tanımlanması, hedefler doğrultusunda çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi, organizasyon içersinde sağlıklı bir şekilde bilgi akışının sağlanması gibi kararların alındığı bu aşama performans yönetimi sisteminin en önemli aşamalarından birisidir. Planlama aşamasında kuruma yönelik olarak stratejik kararlar alınır. Bu kararların alınması ya doğrudan yöneticinin tasarrufundadır. Bazı durumlarda sistemin çalışanlar tarafından daha çabuk ve iyi bir şekilde kabul edilmesi için çalışanların da karar alma sürecine katılmaları sağlanır. Böylece çalışanlar kendilerinin hangi kriterlere göre değerlendireceğini, kendilerinden nelerin beklendiğini, standartların neler olduğunu ve kendi çalışmalarının belirlenmiş bu standartlara göre nasıl değerlendirileceğini görebileceklerdir.

Performans planlama bir yerde performans yönetimi çevriminin başlangıç noktasıdır. Performans planlamanın temelini ise, hedefler, standartlar, yetkinlik ve tüm bu adımları içeren performans sözleşmesi oluşturmaktadır (Öztürk, 2006: 136). Performans değerlendirme bir plan dahilinde çalışanlar ile görüşülerek oluşturulur ve çalışanlar kendilerini işletmenin hedeflerini gerçekleştirme konusunda daha bilinçli hareket ederler. Bu süreç sayesinde çalışan ile yönetici arasında klasik performans değerlendirme yöntemlerinden daha farklı ve olumlu bir iletişim sağlanmış olur. Karşılıklı görüş alışverişi sayesinde ihtiyaçlar zamanında tedarik edilecektir. Astlar ile müzakere edilerek belirlenen hedefler bir açıdan astın yöneticisine verdiği vaatler olduğundan, kişi bu vaatleri yerine getirmek için daha çok çalışacaktır (Uyargil, 2008: 82).

Performans planlamayı bir süreç olarak ele aldığımızda bu sürecin hedeflerin incelenmesi, iş tanımının yapılması, güçlü ve güçsüz yönlerin belirlenmesi, çevre koşullarının incelenmesi, hedeflerin belirlenmesi

aşamalarından oluştuğu görülecektir.

İlk aşama olan işletmenin hedeflerinin gözden geçirilmesi aşamasında; amaç birliği ilkesi doğrultusunda bir takım hedefler oluşturarak çalışanların bu hedeflere ne kadar katkıda bulunabileceklerini hesaplanır. Yazılı hedefler hazırlanmadan önce yöneticiler kendi performanslarını planlamalı ve bu yönde hazırlıklarını yapmalıdırlar. Bu aşamada çalışanların da hedeflerin belirlenmesi konusunda katkılarının sağlanması yönetici ile çalışan arasında sağlıklı bir iletişim kurulmasını sağlayacaktır.

Hızla gelişen teknoloji organizasyonların kendilerini sürekli güncel tutması için zorlamaktadır. Böylece değişen koşullar karşısında işlerin gözden geçirilmesi sayesinde güncel iş tanımları yapılmış olmaktadır. Yöneticinin planlama süreci boyunca geçmiş planlardan da yararlanarak işin gereklerini ve ortaya çıkan ihtiyaçları yeniden gözden geçirmesi ile astın yapa geldiği rutin işleri yeniden tanımlamış olacaktır.

Üçüncü aşamada organizasyonun yönetici tarafından iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. İşletmede bulunan elemanların eksi ve artı yönlerinin dikkatli bir şekilde gözlemlenmesi ve eksikliği görülen personelin hedefler doğrultusunda eğitilmesi sağlanır. Performans planlaması sırasında yönetici, yetenek ve kabiliyetleri doğrultusunda elemanların yerleştirilmelerini sağlayacak ve elemanların eksikliklerini giderme konusunda yeni eğitim ve benzeri destek planlamaları yapacaktır.

İşletmelerde meydana gelen bir takım başarısızlıklar, çalışanların sadece kendilerinden kaynaklanmamaktadır. Para, işgücü, teçhizat gibi hedefler gerçekleştirilirken ihtiyaç duyulan bazı unsurlarının tam olarak karşılanamamasından kaynaklanmaktadır. Yönetici, elemanların kendileri dışında meydana gelen bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yönelik olarak öncelikle çevre koşullarını iyi bir şekilde incelemesi ve bu tür sorunlarla karşılaşıldığında elemanların sorunu kendinde arama sorunuyla ve çevre sorunuyla ilgilenmesi gerekecektir. Yönetici işletmenin hedefler doğrultusunda ne tür ihtiyaçları olduğunu tespit etmesi ve zamanında bunları karşılaması gerekmektedir.

Son aşamada, tüm çalışmaların ardından yönetici ve çalışanlar yapılan planları ve belirlenen hedefleri son bir kez daha gözden geçirerek yazılı hale getirilmesi sağlanır. Taraflar bu görüşmede hem organizasyonun temel amaçları, hem de bireyin gelişimi ve motivasyonu açısından en fazla faydayı sağlayacak hedeflerde görüş birliğine ulaşmaya çalışırlar. Yönetici astın bu görüşmede fikirlerini rahatlıkla belirtmesini teşvik ederken, ast üstün görüşlerini tarafsız ve önyargısız olarak dinlemeli, daha sonra kendi görüş ve düşüncelerini bildirmekten çekinmemelidir (Uyargil, 2008: 86).

Yapılacak olan planlamanın sıklığı, işin niteliği, çalışanların deneyim süresi, kendine olan güveni, fiili performans durumu gibi bir takım kriterlere bağlı olarak değişmektedir. Buna göre eğer çalışan henüz işe yeni başlamışsa ve performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olunmadığı durumda kısa dönemli hedefler belirleyerek bu hedeflerin ne oranda gerçekleştiği yakından takip edilmelidir.

Bazı yöneticiler performans planlamayı sırf bir gereklilik olduğunu düşünerek yaparlar. Bu ve benzeri tutumlar sonucunda başarısız bir şekilde planlanan süreç yapılacak olan değerlendirmenin de sağlıklı sonuçlar vermesini engellemektedir. Bu durumda performans değerlendirme yılsonlarında yapılan bir form doldurma işlemi gibi algılanmaktadır. Bu ise performans yönetimi sistemine ve onun yararlarına olan inancı sarsmakta ve işletmenin veriminin düşmesine sebep olmaktadır.

4.7.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir (Fındıkçı, 2006: 298).

Performans değerlendirmesi, yalnızca dönem sonlarında yapılan bir değerlendirme olmayıp, belirlenmiş dönemleri kapsayacak şekilde yapılan ara değerlendirmelerin özeti niteliğinde hazırlanacak yazılı veridir. Bu veri daha önceden belirlenmiş standartların üzerinde çıkacak olursa çalışan

başarılı olarak değerlendirilecektir. Ayrıca çalışanların yetenekleri ve iş başarma kapasiteleri hakkında da bir takım sonuçlar da ortaya çıkacak, özellikle de geleceğe yönelik başarılı tahminlerde bulunulabilecektir. Böylelikle elde edilecek veriler gelecekte çalışanların terfi ettirilmesi, kariyer planlaması, ücret dağılımı gibi kararların alınmasında kullanılacaktır.

Yönetici tarafından işletmenin daha başarılı olması yolunda karşılaşılan önemli sorunlardan birisi de görevlerin ne oranda başarıldığı ve iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Performans değerlendirme, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir organizasyonun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varılabildiği, başka bir anlatımla, hedefe varma derecesinin, nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 22). Bu nedenle yönetici belirli bir sistem dahilinde çalışanların yeteneklerini ve başarılarını belirli bir çizelgede takip ederek performanslarını yakından takip eder. Dönem içerisinde geribildirimler ve uyarılar ile çalışanların performanslarını geliştirmelerine yardımcı olur.

Performans değerlendirme, belirli bir iş çerçevesinde görev tanımına uygun bir şekilde çalışanların ne düzeyde bu işin gereklerini gerçekleştirdiğini ve çalışanların belirlenmiş zaman dilimleri içinde ne düzeyde bunu başardıklarının değerlendirilmesidir. Önceden hazırlanan hareket planı çerçevesinde, ihtiyaç duyduğu konu ve duyumlarda yönetici astına yardımcı olmayı sürdürür. (Uyargil, 2008: 93). Örgütsel amaçların çalışanlar ve yöneticiler tarafından ne oranda benimsendiğinin ortaya konulması ile sistemdeki aksaklıklar zamanında tespit edilerek iyileştirmenin sağlanması için tedbirler alınır. Performans değerlendirmesi, sürekli olarak gözlem ve geliştirme faaliyetleri içerisinde kurumsal stratejilere uyumlu olarak ilerler.

Performans yönetimi, çalışanlar ile yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim kurarak bilgi alışverişini, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve gelişmeye yönelik kararlar alınmasına yönelik dinamik bir süreçtir. Bu sürecin düzgün bir şekilde yürütülmesi de yapılan performans değerlendirmelerinin geribildirimlerinin zamanında ve yeterli bir şekilde yapılması ile olmaktadır. Bu geri bildirimler sayesinde

çalışan çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarısının değerlendirme fırsatı yakalar.

Yöneticiler için çalışanların potansiyellerinin, verilen işleri başarma kabiliyetlerinin, kısacası eksilerinin ve artılarının ne olduğu sorusunun cevabı performans değerlendirmesinin kapsamındadır. Performans değerlendirmesi ile çalışanların sadece verimleri ölçülmez aynı zamanda yeterlilikleri, eksiklikleri ve fazlalıkları gözden geçirilir. Bu yapılırken çalışanın geçmişe yönelik çalışmalarının belirli bir standarda göre kıyaslaması yapılarak bu standardın üstüne çıkması durumunda başarılı olarak kabul edildiği bir süreçtir.

Performans değerlendirmesi, aynı zamanda insan tabiatında var olan bir takım gereksinimlerin bir sonucudur. İnsan çevresi ile bir ilişki içersindedir. Yaptığı davranışların onaylanması ve bir şekilde geri bildirim alması ona işinde daha cesur davranmasını sağlayacaktır. Performans değerlendirme, yöneticiler personel ve kadro planlama, motivasyon, eğitim ve ücret çalışmaları konusunda aydınlatmaktadır. Bu yönüyle performans değerlendirmesi, insan kaynakları yönetiminde önemli bir unsur olarak yer almaktadır.

Performans değerlendirmede öncelikle bir takım stratejiler belirlenir ve bu stratejilere ulaşabilmek amacı ile bir takım kriterler oluşturulur. Çalışanların bu stratejileri ve kriterleri özümsemesi için gayret gösterilir.

Yönetimsel kararlar alınırken performans değerlendirmesi kullanılır. İnsan kaynağının daha verimli bir şekilde kullanılması için veriler ortaya koyar. İnsan kaynakları yönetiminin temel unsurlarından birisi olan performans değerlendirmesi ücret sisteminin düzenleyerek başarı ve verimlilik sağlar. Performans değerlendirmesi çalışanların tek başına kendilerini görmelerini, geliştirmelerini sağlayarak örgütlerin de başarılarını ve başarısızlıklarını görmesini sağlayarak başarıya ulaşma adına yeni veriler ortaya kayar.

4.7.3. Performans Geliştirilme

Performans yönetimi sisteminin bu aşamasında bilimsel yöntemler

kullanılarak teknik araç ve gereçler ile araştırma ve geliştirme yapılır. Bu yönüyle en bilimsel aşama olarak görülebilir. Bu aşamanın başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için yönetici ve çalışanların performans yönetiminin bilimsel yollarla ilerleyebileceğine inanması gerekmektedir.

Bazı yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmek konusunda pek iyi değildir. Bunun sebebi, bunu kendi işlerinin bir parçası olarak düşünmemeleri ya da günlük iş karmaşası içinde bu konuyu unutup gitmeleridir (Luecke, 2008: 119).

Bunun aksine, çalışanlarının gelişimini ciddiye alan yöneticilerin çalıştıkları işyerlerini yüksek moral ve yüksek standartların üretildiği bir yer haline getirme, buraya nitelikli insanları çekme ve bu işyerinde sürekli gelişim ruhunu sağlama olasılığı daha fazladır (Luecke, 2008: 120). Çalışanların performanslarını geliştirmek organizasyonlarında misyonunun gerçekleşmesine yardım eder. Organizasyonda genel anlamda kalitenin artırılmasını ve sürekli bir öğrenme ortamının oluşmasını sağlar. Çalışanların performanslarının ve organizasyona olan katkısını artırılmasını temin ederek çalışanların iş ve kariyer ile ilgili becerilerinin gelişmesine yardımcı olur.

Performans geliştirme aşaması için öncelikle değerlendirme aşamasında elde edilen veriler işlenerek organizasyon içinde yorumlanması gerekmektedir. Değerlendirme sonuçları için iki yöntemin uygulanması söz konusudur. Birincisi, verilerin sayısal olarak yorumlanması, ikincisi ise verilerin niteliklerine göre sıralanarak yorumlanması yöntemidir. Verilerin bu şekilde yorumlanması yönetimin yönlendirilmesi ile bir sonraki dönem için daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlar. Böylece organizasyon içinde gelişme kültürünün yerleşmesi sağlanır.

Performans geliştirme, sadece belirlenmiş olan standartlar ve kriterlere göre düşük performanslı olarak görülen personel ile ilgili bir çalışma olmayıp, başarılı olarak görülen personelin de geliştirilmesini amaçlamaktadır. Yönetici eksikliklerini gördüğü veya ileride verilecek görevler için astına gerekli kabiliyeti kazandırmak ve motivasyonu artırmak amacı ile önceden bir performans geliştirme planı hazırlamalıdır. Çalışanların performansı

hakkında daha önce yapılmış olan değerlendirmelerden elde edilen bilgiler, çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçları doğrultusunda planın oluşturulmasında yöneticiye yardım eder.

Performans geliştirilmesi için yöneticiler tarafından bir takım stratejiler uygulanmaktadır. Bunlar: personel danışmanlığı, eğitim faaliyetleri, koçluk, disiplin programları, işe yönelik değişiklikler, psikolojik sözleşme ve performansın geliştirilmesidir.

Çalışanların performansını etkileyen maddi problemler, ailevi nedenler, iş arkadaşlarından kaynaklanan bir takım sorunların, yönetici ve çalışanın karşılıklı olarak iletişime geçerek bu sorunları çözmeye çalışmaları ile ilgili bir strateji olan danışmanlık, performansı geliştirmek için kullanılan bir stratejidir. Danışmanlık yönteminde, performans yönetimi sisteminin diğer aşamalarında olduğu gibi yönetici ve çalışanların birlikte hareket ederek katılımcı bir yol izlenmeleri gerekmektedir.

Eğer yönetim, çalışanları tam olarak gelecek için yetiştirmek düşüncesinde ise, o takdirde çalışanların davranışları da geleceğe bakış şeklinde olacaktır. İşletmenin stratejik planıyla bağlantı kurmak düşüncesi kadar, öğrenmek istedikleri konuları öğrenmeleri için çalışanları desteklemek de önemlidir (Taşkın, 2001: 71). Eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi, değerlendirme yapılırken yöneticilerin astın ihtiyaçları doğrultusunda bildirdikleri görüşler doğrultusunda şekillenmektedir. Bazı durumlarda ise çalışanlar ile yapılan karşılıklı görüşmeler sonucunda çalışanın eksik olduğu ve eğitime ihtiyaç duyduğu alanlar belirlenebilir. Burada dikkat edilecek bir husus da çalışana özgü bir eğitim programının geliştirilmesidir. Çalışanların öğrenmesine yardım etmek doğrudan performansını artırmaya yardım etmektir. Çalışanların eğitime yönelik yapılan yatırımların geri dönüşü performansın geliştirilmesi ile ortaya çıkan kazançlar ile ölçülebilecektir.

Koçluk, yöneticilerin değerlendirici olarak formel yapıdan sıyrılarak astlarını eğiterek kendi sorunlarını çözebilme kabiliyetini kazandırması çalışmasıdır. Yöneticiler, astları ile iletişime geçerek eğiticilik rollerini kullanarak mesleki gelişimlerine büyük katkıda bulunmaktadır. Yönetici

koçluk yöntemini etkin bir şekilde kullanarak astlarının sorun çözme kabiliyetlerini artırır. Bir kurumdaki her yönetici, bireysel öz gelişmeyi özendirme veya engelleme, ona yol gösterme veya onu yanlış yola sokma imkanına sahiptir. Özellikle, astı olarak çalışan insanlara, öz gelişme çabalarını verimli bir şekilde yoğunlaştırmaları, yönlentmeleri ve gerçekleştirmeleri konusunda yardımcı olma sorumluluğu yöneticiye verilmelidir (Canman, 1995: 125).

Disiplin programları, performans geliştirme doğrultusunda çalışanların davranışlarını, bilgi ve tutumlarını geliştirmeyi düzeltmeyi, organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus da çalışanların ikna edilerek istenilen iş davranışlarının sergilenmesini beklemektir.

İşe yönelik yapılacak değişiklikler çalışanların performanslarını artırmada kullanılacak diğer bir yöntemdir. İşe alımlarda işin niteliklerine uygun eleman alımı gözetilirse de zamanla bu uygunluk bozularak çalışanın işteki motivasyonu ve iş tatmini ortadan kalkmaktadır. Böyle bir durumda yönetici iş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmaları ile çalışanın işe motivasyonunu artırması gerekir. Bunun yanında yapılan işin fiziksel ortamını iyileştirmek de performansın gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Psikolojik sözleşme çalışanlar ile yöneticiler arasında ortak beklentilerin oluşmasına ve ortak bir hareket tarzında buluşulmasını sağlamaktadır. Böylece çalışanların iş tatminleri sağlanacak ve olumlu bir çalışma ortamı sağlanacaktır.

4.8. Yüksek Performanslı Organizasyonlar

Yüksek performanslı organizasyon tanımlaması; verimlilik, etkinlik, karlılık, müşteri memnuniyeti, büyüme, saygınlık gibi amaçlarını bir arada ve yüksek düzeyde gerçekleştirmiş bir organizasyonu ifade etmekte ve bu anlamda kullanılmaktadır (Barutçugil, 2002: 12). Yüksek performanslı organizasyonlarda, ortak belirlenmiş hedefler doğrultusunda, yöneticiler ve çalışanlar birlikte hareket ederler. Organizasyonun ortak vizyonu

doğrultusunda tüm çalışanlar dikkatlerini yoğunlaştırırlar.

Gelişmiş performansa yol açan davranış bilindiği zaman pozitif güçlendirme sağlanır. Amaç, olaydan hemen sonra mümkün olduğunca çabuk bir şekilde özgül performans iyileştirmelerinin belirlenmesidir. Bu nedenle, performans yönetimi sürekli bir etkinlik olarak değerlendirilmelidir (Canman, 1995: 127). Organizasyonun yüksek performans düzeyine ulaşabilmesi için organizasyonun iç ve dış koşulları göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Organizasyon içinde uyumun ve ortak hareket etme duygusunun yerleştirilmesi gereklidir. Yöneticiler, performansın planlanması, yönetilmesi, değerlendirilmesi aşamalarını bilgi ve becerisi ile yönlendirerek organizasyonun performansını artırmalıdır.

Yüksek performanslı organizasyonların bir diğer özelliği ise kendilerini diğerlerinden ayırt eden farklı bir yönlerinin olmasıdır. Bu farkı oluşturmak için insan kaynağından etkin bir şekilde faydalanmak gerekmektedir. Çünkü organizasyonun temelinde insan vardır. İnsanların geliştirdikleri yetkinlikleri ile organizasyonun kurumsal değerler sisteminin birbiri ile uyumlu olarak çalışması gerekmektedir.

Piyasadaki konum, yenileştirme, verimlilik, insanların geliştirilmesi, kalite, mali sonuçlar bunların hepsi de bir işletmenin performansı ve ayakta kalabilmesi açısından son derece önemlidir (Taşkın, 2001: 98). Organizasyonların başarılı bir performans gösterebilmeleri için atacağı ilk adım bu yetkinliklerin bilinmesi, kazanılması veya geliştirilmesi konusunda çaba gösterilmesidir.

5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

5.1. Performans Değerlendirme Tanımı

Organizasyonlarda, belirli bir iş tanımı çerçevesinde, belirli bir zamanda çalışanların işin gereklerini ne düzeyde gerçekleştirdikleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalar performans değerlendirmesi olarak adlandırılmaktadır. Performans değerlendirmesi, çalışanların görev başındaki performanslarına değer biçip desteklemek için kullanılan bir süreçtir. Çalışanlar ile birlikte ortaya konulan hedeflere dayanan performans yönetimi sisteminin bir parçasıdır (Harvard Business School Press, 2009: 13). Bu süreçte çalışanların hedeflere ne oranda hizmet ettikleri ile ilgili performansları ölçülerek düşük performanslı çalışanlara erkenden müdahale edilebilir.

Performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Barutçugil, 2002: 178).

Sağlıklı bir şekilde performans değerlendirme sistemini kurabilen işletmeler, sürekli bir iyileştirme içersindedirler. Aksine bunu sağlam temeller üzerine inşa edilmemiş bir değerlendirme sistemine sahip işletmelerde de sürekli bir yeniden düzenleme ve kurumsallaşamama durumu söz konusudur. Performans değerlendirme, organizasyonların gerçekleştirmek istediği hedefler ile çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin uyumunu sağlar.

Performans değerlendirmesinde yapılacak olan ilk iş organizasyonun amaç ve hedeflerinin ne olduğunun tam olarak netleştirilmesidir. Çalışanlar dikkatli analizler yaparak işletmenin temel dinamiklerini, çevre koşullarını da dikkate alarak hedefleri belirlemelidirler. Değerlendirme süreci içersinde bu

amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanlar motive edilerek ortak amaç ve hedefleri özümsemeleri sağlanır. Performans değerlendirmesi sayesinde çalışanın gelecekteki potansiyeli hakkında bilgi elde edilebilir, analiz yapılabilir ve gerekli kayıtların tutulmasına yarayacak veriler elde edilebilir.

Performans yönetimi sisteminde, değerlendirme aşamasına hedef belirleme ve planlama aşamasından önce geçilmemesi gerekmektedir. Kendisinden beklenen performans standartlarının belirlendiği ve bildirildiği çalışan, standardın ne olduğunu ve neler yaparak başarılı olacağını bilmelidir.

Performans değerlendirmesinde gelecekte organizasyonun ne gibi bir potansiyele sahip olacağı ile ilgili olarak yapılacak olan değerlendirme geçmiş performansın değerlendirilmesinden daha önemli bir pozisyona sahiptir. Bu açıdan performans değerlendirmesi, çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinin belirlenerek daha önceden tanımlanmış olan işe ne oranda katkı sağlayabileceğini tespit etmeye yarar.

Sağlıklı bir değerlendirmenin ön koşullarından birisi de ölçümlerin sağlıklı bir şekilde yapılmasıdır. Net bir şekilde yapılamayan ölçümlerin sonucunda elde edilecek veriler de yanıltıcı olacaktır. Ölçülemeyen veriler üzerinden sağlıklı bir analiz yapmak ve değerlendirmek mümkün olmayacaktır. İyi bir performans değerlendirme sisteminde, iyi bir şekilde hazırlanmış ölçüm sistemleri bulunmalı ve ortaya çıkan veriler depolanmalı, ölçüm sistemleri amaç ve hedefler ile uyumlu olmalıdır. Ayrıca güvenilir bir değerlendirme tesadüfi sonuçlar vermemesi gerekmektedir. Bir başka ifade ile bir çalışanın belirli koşullar altında birden çok veya başka yöneticiler tarafından değerlendirilmesi sonucu elde edilen sonuçlarda bir tutarlılık söz konusudur (Bilgin, 1998: 82).

Tek yönlü yönetim sistemleri ile yani aşağıdan yukarıya bir şekilde yapılacak olan yönetim tarzı inanılan, tasarlanan hedeflere ulaşma konusunda başarılı olamayacaktır. Mevcut durum, kaynaklar, örgüt düzeni incelenerek daha kapsamlı bir değerlendirme sistemi ile başarı yakalanabilecektir. Performans değerlendirme sistemi, çalışanları daha

verimli çalışmaya motive etme amacı taşımakta, bireylerin amaçlarını işletme amaçlarıyla aynı doğrultuya getirmeye çalışmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin yapılandırılmasında finansal beklentiler, müşteri beklentileri, içe dönük beklentiler ve değişim ve buna bağlı öğrenme beklentileri göz önünde bulundurulur. Ücretlerin belirlenmesinde ağırlıklı olarak performans değerlendirme sistemin verileri kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sistemi bir takım yöntemler kullanarak belirli bir dönemde çalışanın ne ölçüde hedeflere ulaşabildiği ile ilgili olarak başarısının ölçülmesidir. Performans değerlendirme ile ayrıca çalışanların terfi, eğitim, ücret konularında alınacak kararlarda kullanılmak üzere veriler elde edilmektedir.

5.2. Performans Değerlendirme Hazırlık Çalışmaları

1. Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi: Organizasyonda, performans değerlendirme işlemine başlamadan önce değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Organizasyon kapsamında yapılan çok çeşitli işlerin tanımının ardından işin gereklerinin neler olduğu araştırılmalıdır. Yöneticinin neyin başarı olduğunu açık ve net bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edeceğimiz verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de etkili olacaktır (Uyargil, 2008: 30).

Belirlenecek olan kriterler ile çalışanların davranışları ve ortaya çıkardığı sonuçları değerlendirilmektedir. Çalışanın davranışı ile ilgili kriterler, onun kapasite, işbirliğine yatkınlık, güvenilirlik, çalışkanlık, uyum sağlama gibi kişisel özelliklerinin incelenmesi ile ilgili kriterlerdir. İşin niteliğine göre işin gereklerinin yerine getirilmesi ile ilgili kriterler ise sonuçların değerlendirilmesine yönelik kriterler olarak adlandırılmaktadır. Bunlar, işin kalitesi, işin gerektirdiği beceri seviyesi, yetki devri gibi çalışanın performansının içermesi gereken kriterlerdir. Somut verilere göre değerlendirildiği için sonuçlara yönelik kriterlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi daha kolaydır. Ancak davranışlar önemszenmeden, sadece sonuçlara yönelik kriterler ile çalışanların değerlendirilmesi çalışarlarda

motivasyonun azalmasına neden olur.

Performansın sağlıklı bir şekilde ölçülebilmesi için belirlenecek olan kriterlerin bir takım özellikleri olması gerekmektedir.

- Kriterler ile çıktıların ölçümünün yanında başarılar da ve davranışlar da değerlendirilebilmeli,
- Kriterler gözleme dayalı ve doğruluğu kanıtlanmış olmalı,
- Kriterlerin belirlenmesinde görüş ve öneriler alınmalı ve kullanımı konusunda bilgilendirme yapılmalı,
- Kapsamlı olmalı ve performans ile ilgili tüm etkileri içermelidir (Öztürk, 2009: 151-152).

Yapılan işlerin çok boyutlu ve çeşitli olması çok farklı becerilerin ortaya konulmasını gerektirmektedir. Bu yüzden değerlendirme yapılırken belirlenecek kriterler çalışanların yaptıkları işlere ve konularına göre belirlenmelidir. Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 163). Bazı kriterler bir çalışan için yapılan işin niteliğine dayalı olarak önemli olarak kabul edilirken aynı kriter bir başka çalışan için aynı derecede önem arz etmeyebilir. Yöneticiler tarafından değerlendirme yapılırken belirlenmiş olan kritere verilen puan ile katsayıların çarpılarak ağırlıklı puanın toplanması ile bir performans puanına ulaşılır.

Kriterler belirlenirken, açık, anlaşılır ve işin gereklerine uygun olmalıdır. Ayrıca sadece iş verimi ile değil aynı zamanda çalışanların davranışları da göz önünde bulundurulmalıdır.

2. Değerlendirme standartlarının belirlenmesi: Performans standardı bir işin gereklerinin ne kadar iyi yerine getirildiği ile ilgili olarak süre, kalite, maliyet gibi bir takım ölçüleri tanımlar. Performans kriterleri belirlendikten sonra bu kriterlerin ölçülmesi performans standartları ile olmaktadır. Performans standartları işin ne düzeyde yapıldığı ve hangi düzeyde beklentileri aştığı veya beklentileri karşılamadığını tanımlamaya çalışır. Öncelikle işin ne olduğu ile ilgili iş analizleri ile yapılır. İş analizleri yapılırken

aynı zamanda işin standartları da belirlenmektedir. Performans standartları hem ast, hem de üstü için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: “Neyin yapılması gerekmektedir?” ve “Nasıl yapılması gerekmektedir?” (Uyargil, 2008: 34). Çalışanlar değerlendirilirken birçok standart kullanılır. Bunun yanında çalışanların kontrolünde miktar, nitelik, zaman ve maliyet standartları kullanılmaktadır. Bunların başında da zaman ve maliyete yönelik standartlar gelmektedir.

Organizasyonlar standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlar vb. gibi bilgi kaynaklarından yararlanırlar (Sabuncuoğlu, 2000: 164). Performans değerlendirmesinde çalışanların ortaya koyduğu sonuçlar ile hedeflenen standartlar arasındaki fark değerlendirilir. Çalışanların başarılı olup olmadıkları, hangi konuda ve ne kadar eğitime ihtiyaçlarının olduğu gibi bir takım değerlendirmelerin yapılmasında performans kriter ve standartları rol oynamaktadır.

3. Değerlendirme dönemlerinin belirlenmesi: Performans değerlendirme işin niteliklerine ve gereksinimlerine göre belirli dönemlerde yapılmaktadır. Dönemler, yönetici tarafından değerlendirme sıklığından kaynaklanacak artı ve eksi yönler hesaplanarak belirlenmektedir.

Performans değerlendirme süreci zaman alıcı ve zor bir süreçtir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın dönemlere sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez (Sabuncuoğlu, 2000: 165). Çok sık yapılan değerlendirmeler organizasyonda gereksiz zaman kaybına ve ek maliyete neden olacaktır. Sıklıkla yapılan değerlendirilmelerinden dolayı çalışanlar üzerinde bir baskı oluşacaktır. Bu ise organizasyonda verimsizliğe sebep olacak ve değerlendirmeden beklenen fayda sağlanamayacaktır.

En yaygın performans değerlendirme dönemi, her altı ayda bir değerlendirme görüşmelerinin yapılarak çalışanların değerlendirilmesidir. Ayrıca sabit bir dönem aralığında yapılan değerlendirmelerden ayrı olarak

çalışanın durumunda meydana gelebilecek terfi, ücret artışı gibi kararlardan önce de performansı değerlendirilmektedir. Bazı durumlarda yöneticiler çalışanın performansı artırma, çalışan üzerinde etkisini hissettirmek amacı ile değerlendirme dönemlerini sıklaştırmaktadırlar.

4. Değerlendirenlerin belirlenmesi: Değerlendirenlerin seçiminde etkili olan faktörlerin başında değerleyeceği çalışanın işlerini bilmesi, işletmeyi tanınması, duygusal eğilimlere ve önyargılara kapılmadan, çalışanın başarısını belirlenen ölçülere göre tarafsız, sistematik olarak değerlendirme yeteneğine sahip bulunması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 196). Değerlendirmede görev alacak olan yönetici çalışanları ile olan yakınlık ya da önceki anlaşmazlıkları dikkate almadan tamamen tarafsız bir şekilde hareket etmelidir. Yönetici çalışanlar arasında eşit bir şekilde değerlendirme yapılmalıdır.

Uygulamada en çok çalışanın doğrudan yöneticisi tarafından değerlendirilmesi yöntemi yaygındır. İlk yöneticinin, çalışanın iş ortamını bilmesi ve çalışanı yakından takip edebilmesi öncelikli değerleyici olmasını sağlamaktadır. Ancak tek bir yönetici tarafından değerlendirilmek çalışan açısından bir takım sakıncaların doğmasına sebep olacaktır. Yönetici ve çalışan arasında meydana gelebilecek bir sorun, çalışanın objektif bir şekilde değerlendirilmesinin önüne geçecektir. Ayrıca bir yöneticinin sağlıklı bir şekilde değerlendirebileceği maksimum çalışan sayısı 20'dir. Çalışan sayısının fazla olduğu organizasyonlarda birden çok değerleyicinin belirlenmesi gerekmektedir.

Çalışanların kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesine dayalı uygulamalar da mevcuttur. Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri çoğunlukla ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesine, astın da katılması istenir (Uyargil, 2008: 38).

Birden fazla yönetici tarafından yapılacak değerlendirme tek bir yöneticinin çalışanı değerlendirmesinden kaynaklanacak sorunları ortadan kaldıracaktır. Böyle bir durumda bir araya gelen yöneticiler bir

değerlendirme komitesi kurarak çalışanları ortak bir şekilde değerlendirmeye çalışırlar. Yöneticiler çalışanları değerlendirirken ya görüş birliğine vararak ya da her yönetici ayrı değerlendirerek ortalama bir puan çıkarılarak çalışanlar değerlendirilir. Ayrıca çalışanların diğer çalışanlar tarafından da değerlendirilmesi yöntemine de başvurulabilmektedir.

Yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmeleri de performans değerlendirmede kullanılabilecek yöntemlerden birisidir. Ancak yöneticiler kendilerinin astları tarafından değerlendirilmesine olumlu bakmamaktadırlar. Ayrıca aynı işleri yapmaları ve birlikte hareket etmeleri nedeni ile eşit seviyedeki çalışanların birbirlerini değerlendirmeleri de kullanılabilecek bir yöntemdir. Bu şekilde yapılan değerlendirmeler daha geçerli ve güvenilir veriler sağlamaktadır. Geniş kapsamlı değerlendirme yapmak isteyen yöneticiler eşitlerden görüş almak suretiyle çalışanlar hakkında üstlerin yapmış oldukları değerlendirmeleri destekleyici nitelikte veriler elde ederler.

Bu yöntemlerin yanında hem özel sektör ve aynı zamanda kamu kurumları sundukları hizmetin kalitesi ile ilgili olarak müşterilerinden geribildirim yolu memnuniyet düzeylerinin tespit edilmesi ve böylelikle performans düzeyinin tespit edilmesi sağlanabilir. Olumlu müşteri raporları ve yüksek müşteri memnuniyeti yüksek performansa işaret eder. Müşteri görüşleri doğrultusundaki performans değerlendirme, gerçekten de son derecede objektif sonuçlar verebilmektedir (Fındıkçı, 2006: 312).

5. Değerlendirenlerin eğitimi: Değerlendirme işlemi profesyonelce yönetilmesi gereken bir süreç olduğundan dolayı değerlendirme yapacak olan yöneticilerin değerlendirme yaparken kullanılan yöntemler, kavramlar hakkında yetiştirilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler, değerlendirmeye tabi tutulacak olan çalışanlar ile ilişkilerinin ne olacağı ve onlara nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili olarak bilgilendirilmelidir.

Değerlendirenler verilecek eğitimler yolu ile değerlendirmeyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda bilgilendirilirler. Bu aşamada değerlendirme sisteminin amacına, değerlendirme yöntemlerine, standartlarına ve kriterlerine ilişkin olarak ve değerlendirmelerde tarafsız davranmaları,

duygusal eğilimlerden kaçınmaları konusunda bilgi verilir.

6. Yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi: Geribildirim, bir eylem, olay ya da işlem hakkında asıl veya kontrol eden kaynağa değerlendirici ya da düzeltici enformasyon iletimidir. Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili işgörelere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin işgörelere verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. (Sabuncuoğlu, 2000: 166).

Çalışanlar ile yılda bir veya iki defa yapılan performans görüşmeleri ile alınacak olan geri besleme bilgisi, bize sistemimizdeki aksaklıkları zamanında tespit edip giderebilme imkanı verecektir. Bu döngü organizasyonda sürekli iyileşmeyi sağlayacaktır (Koca, 2008: 213). Çalışanlara değerlendiriciler tarafından zamanında yapılan geribildirimler çalışanlarda kuşku, önyargı duygularının oluşmasını engelleyerek onların kurumlarına olan güvenlerini artırmaktadır. Sorunlar zamanında tespit edilir, gereksiz yorumların ve yanlış anlaşımaların önüne geçilmiş olur.

Her iş görene amirinin kendisi hakkında ne düşündüğünü, nasıl değerlendirildiğini öğrenme fırsatı verilmelidir. Nasıl değerlendirildiği açıkça söylenmez ya da bu değerlendirme hakkında bilgilendirilmezse, kendine göre yorum yapar ve yanılgılara düşebilir (Odabaşı, 2008: 60).

7. Değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi: Performans değerlendirmeye yönelik bir takım yöntemler belirlenmiştir. Bu yöntemler değerlendirme aşamasında karşılaşılan bir takım sorunları çözmek için ortaya konulmuşlardır. Yöneticiler için niteliğine ve organizasyonun yapısına göre en uygun olanını tercih ederek değerlendirme aşamasında çıkabilecek sorunları ortadan kaldırmalıdır. Her yöntemin farklı kullanım yeri vardır. Ayrıca değerlendirmede kullanılacak yöntemlerden doğabilecek eksikliklere karşı yönetici farklı yöntemleri kullanarak değerlendirme yapabilir. Bunun nedeni her yöntemin organizasyonun konusuna verdiği önemin farklı

olmasıdır.

Klasik yöntemler genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsar. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Modern yöntemler işgörenlerin yaptığı işi başarıma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlara sahiptir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45).

Çalışanların performanslarını değerlendirmek amacı ile birçok yöntem geliştirilmiştir. Yöneticiler, organizasyonun ihtiyaçlarına cevap verebilecek yöntemler kullanarak çalışanlarını değerlendirmeye çalışırlar. Bu durum çok çeşitli uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Buna karşın değerlendirmenin bilimsel ve evrensel ölçülerde yapılması gerekmektedir. Bu açıdan kullanılacak olan değerlendirme yöntemlerinin avantaj ve dezavantajları önceden gözden geçirilmeli ve organizasyonun hedefleri ve amaçları doğrultusunda uygun bir yöntem seçilmelidir.

5.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmesi ile çalışanların belirlenen standartları ne düzeyde sağladıkları belirlenmiş olacaktır. Değerlendirme sonuçlarından çalışanın organizasyonun hedeflerine ne oranda katkı sağladığı görülür. Performans değerlendirme, organizasyonda bulunan çalışanların belirli bir dönemdeki başarı durumları ile bu çalışanların geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışır.

Performans değerlendirmenin bilgi toplama amaçları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Yönetici ve işgören arasındaki iletişimi artırmak,
- İşgörenleri yaptıkları işler konusunda ne kadar başarılı oldukları konusunda bilgilendirmek,
- Ücret sisteminde ve başarı artışlarındaki ödüllendirmek,
- Terfi ve kurum içi hareketlerde, işgörenin işine son vermede kullanılacak verileri sağlamak,

- İnsan gücü planlamasında, personel listeleri hazırlamak,
- Eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesini sağlamak (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 25-26).

Performans değerlendirme sisteminin amaçlarını, çalışanlarla yönelik ve organizasyonun kendisine yönelik olarak ikiye ayırmak da mümkündür. Çalışanlara yönelik amaçlar, doğrudan çalışanları ilgilendiren ücret, terfi, eğitim ve işten çıkarma gibi uygulamalardır. Organizasyonlara yönelik amaçlar ise organizasyonun kendisi hakkında bilgi toplaması ve kendisini tanımasıdır.

Performans değerlendirmesi; performansı geliştirmek ve performans değerlendirmesi sonuçlarına dayalı olarak ücret, terfi, işten çıkartma gibi idari kararları vermek amacıyla yapılır (Bilgin ve diğerleri, 2004: 143). Yöneticiler çalışanlar hakkında karar alırken değerlendirme sonuçlarına göre hareket etmektedirler. Performans değerlendirmesi olmadan yöneticiler sağlıklı kararlar veremezler. Performans değerlendirmesinin çalışanlara bakan yönü; çalışanların ücretlerinin belirlenmesi, terfi ve primlerin düzenlenmesine olanak sağlar. Diğer yönden ise çalışanların işe uygunluğu, iş tanımı, işin gerekleri ortaya konularak geri beslemeler ile çalışanlar iyi bir şekilde yönlendirilir. Böylece işletmelerin verimleri sürekli olarak artırılmış olur.

Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından birisi de organizasyon ile ilgili yönetsel kararların alınmasına yardımcı olmaktır. Yönetici çalışanların performansını geliştirmek, organizasyonun verimliliğini artırmak ve organizasyonun geleceği ile ilgili kararlar alırken performans değerlendirmenin sonuçlarını kullanır. Organizasyonda yapılacak olan performans değerlendirmesi ile karar alma ve kararların uygulanması aşamasında bu sürece destek olmak üzere bilgi toplanması amaçlanmaktadır.

Performans değerlendirmesinin bir amacı da çalışanların iş tanımları ve iş analizlerinden elde edilen bilgilerin çalışanlara geri besleme yolu ile bildirilerek çalışmalarını ile kişinin organizasyonun neresinde olduğunu görmesini sağlamaktır. Performans değerlendirmenin amacı, kurumun kar ve

zararından ziyade çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Bu yolla yani kişilerin kendi çalışmaları konusunda fikir sahibi olmaları, kendilerini yenilemeleri, geliştirmeleri için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır (Fındıkçı, 2006: 318). Böylece çalışanın ne konuda eksikliğin olduğu ve alması gereken eğitim ile ilgili bilgi elde edilmiştir. Geri bildirimden çalışanın motive edilerek kendine olan güvenin artırılması ve sonuçta da çalışanın veriminin artırılması beklenmektedir.

Performans değerlendirmesi ile zorlayıcı ama gerçekçi hedeflerin astlara bildirilmesi, çalışanlara vaktinde geribildirimlerin sağlanması amaçlanmaktadır (H.B.S.P., 2009: 13).

Performans değerlendirmesi ile başarılı çalışanın diğer çalışanlardan ayrılması sağlanarak ödüllendirilebilmesi sağlanmaktadır. Aksine bir durumda ise başarılı çalışan ile işe ilgisiz çalışanın aynı derecede değerlendirilmesi zamanla çalışanlar arasında moral bozukluğu ve işe karşı isteksizlik doğuracaktır. Yönetici, yüksek performans elde etmek için çalışanları yakından takip etmeli ve başarılı olanların çeşitli şekillerde ödüllendirilmesini ve eksikliklerin tespitine yarayacak bir program doğrultusunda çalışanlarını değerlendirmelidir.

5.4. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları

Performans değerlendirmesinin yararlarının yanında bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Teknik yetersizlikler ve sisteme karşı olumsuz düşünceler performans değerlendirmesinde karşılaşılan bu aksaklıkların ana nedenleridir. İyi bir şekilde yönetilemeyen değerlendirme sistemi, çalışanları arasında sağlıklı karşılaştırmaların yapılmasını engeller. Böyle bir durumda değerlendirme, organizasyonun verimliliğinin azalmasına ve ek zaman, kaynak ve çaba sarfiyatına neden olur.

Değerlendirme sistemlerinde en önemli sorun olumlu ya da olumsuz önyargıların sistemi etkilemesidir (Barutçugil, 2002: 299).

Kötü tanımlanmış performans yönetimi işini iyi yapan çalışanlar ile işine karşı ilgisiz çalışanlar arasında bir ayırım yapamamaktadır. Performansa

dayalı gerçeğe aykırı veriler değerlendirmenin de sağlıklı olmasını engelleyecektir. İşini iyi yapan çalışanlar daha düşük olarak değerlendirilmekte ya da hak etmedikleri halde yüksek performanslı olarak değerlendirilen çalışanlar da ücret, terfi gibi bir takım ödüller alabilmektedirler. Bu ise çalışanlar ve yöneticiler arasında sisteme olan güveni sarsmaktadır.

Başarılı bir değerlendirme yapmak için kriterlerin, standartların, iyi belirlenmiş olması, planlamanın iyi yapılmış olması, değerlendirme yöntemlerinin ve değerlendiricilerin iyi belirlemiş olması, çalışanlara ve yöneticilere değerlendirme konusunda bilgilendirmenin yapılmış olması gerekmektedir. Sistemin başarılı bir şekilde çalışabilmesi için önyargılardan uzak ve objektif bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

5.4.1. Yöneticilerin Olumsuz Tutum ve Davranışları

Değerlendirme sistemleri, organizasyonlarda bir takım birimlerce tasarlanmaktadır. Bu aşamada yöneticilerin kimi zaman sürece katkıları kısıtlı kalmaktadır. Böyle bir durumda yönetici performans değerlendirmenin tepeden inme bir süreç olduğunu ve gereksiz bürokrasiye neden olduğunu düşünmektedir.

Yöneticilerin çoğu performans değerlendirme faaliyetlerini fazla zaman alıcı bulmakta ve asıl görevlerinin yanında bu konu ile ilgili çalışmalara pek fazla zaman ayırmak istememektedirler (Uyargil, 2008: 17). Performans değerlendirmenin daha önceden belirlenmiş kalıplara göre yapılması ve yöneticiler tarafından zorlama olarak algılanması ve değerlendirmenin bir çeşit form doldurma işlemi gibi yapılması organizasyon içerisinde olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Değerlendirme süreci dinamik bir süreçtir. Yöneticiler, çalışanların performansları hakkında elde ettikleri bilgileri geri bildirim yolu ile onlara bildirmelidirler. Yönetici bu dinamik sürecin gereklerini gerçekleştirebilmek için çeşitli konularda hazırlıklı ve eğitilmiş olmalıdırlar. Ancak bir takım yöneticiler bu süreçte planlama, analiz etme, iletişim kurma konusunda

yetersiz kalmaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin alışa gelmiş oldukları yönetim kalıplarını kolaylıkla bırakmak istememelerinden dolayı sisteme karşı olumsuz tutum sergileyebilmektedirler.

5.4.2. Astların Olumsuz Tutum ve Davranışları

Performans değerlendirmenin amacına ilişkin duyulan kuşklar ve yöneticilerin tarafsız ve adil bir şekilde davranmadığını düşünen astlar sisteme karşı olumsuz bir takım tepkiler geliştireceklerdir. Bundan dolayı performans değerlendirmesine ilişkin olarak çeşitli eğitim ve tanıtım programları aracılığı ile çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Ayrıca performans değerlendirme sisteminin kurum içinde çalışanlar, yöneticiler ve değerlendirenler arasındaki ilişkilerde bir takım olumsuzlukların oluşmasına, çalışanlar arasında başarılı olma baskısının doğmasına da sebebiyet vermesi muhtemeldir. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerini sürekli bir çalışma temposu içersinde çalıştırmışından ve başarıya yönelik standartların sürekli olarak artırılacağından endişe ederler. Çalışanlar arasında rekabet doğması sonucu grup çalışmalarının tehlikeye girmesi söz konusu olabilecektir. Bu tür sakıncalar da performans değerlendirmenin sakıncaları arasında gösterilebilir.

Değerlendirmenin sonunda değişen pek fazla bir şey olmadığına ilişkin görüşler de çalışanların performans değerlendirme sistemine olan inançlarını sarsmaktadır. Performans değerlendirmenin birbiri ile çelişen amaçları zaman zaman astların sistemden beklentileri konusunda onları hüsrana uğratabilir (Uyargil, 2008: 21).

5.4.3. Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar

Organizasyonlar yapılarına, hedeflerine ve görevlerine göre değişiklik arz etmektedirler. Her görevin başarı kriterleri ve standartları farklıdır. Bundan dolayı her organizasyon için uygulanması gereken performans değerlendirme sistemi de kendine özgüdür. Performans değerlendirmesinde

böyle yapısal bir sorunla karşılaşmamak için öncelikle organizasyonun ihtiyaçları, üretilen ürün ve hizmetin yapısı, personelin nitelikleri göz önünde bulundurularak bir değerlendirme sistemi tasarlanmalıdır.

Kötü planlanmış değerlendirme sistemleri performansı ölçmeye yarayacak çabaların sonuçlarının yetersiz ve yararsız olmasına neden olacaktır. Yalnızca eylemlere önem verip sonuçlar göz ardı edilirse veya kişisel özellikler ön planda tutulup performans göz ardı edilirse değerlendirme yanlış veriler ortaya çıkarır (Barutçugil, 2002: 230).

Organizasyonlar performans değerlendirme çalışmaları ile yeni giderler oluşacaktır. Öncelikle organizasyonda çalışanlar ve yöneticilerin eğitimleri için bir bütçe oluşturulacaktır. Performans değerlendirme için yeni bir birim kurulacaktır. Ayrıca performans değerlendirmesi sonucunda başarılı çalışanların daha fazla maaş ile ödüllendirilmesi giderlerin artmasına neden olacaktır.

5.4.4. Değerlendirme Hataları

1. Halo etkisi: Baskın özellik etkisi yöneticilerin, çalışanların bir özelliğini değerlendirirken daha önceden dikkatini çeken veya bir özelliğinin diğerlerine de benzeyebileceğini dikkate alarak karar vermesi durumudur. Yöneticiler çalışanlarını pozitif bir özelliğini dikkate alarak değerlendirmektedirler. Çalışanın iyi olarak görülen bir özelliği diğer tüm özelliklerine genelleme yapılmak suretiyle tüm performansının başarılı olduğu yanılgısına düşülür. Baskın özellik etkisi çalışanın lehine bir durum olsa da yapılan değerlendirmeden elde edilecek sonuçlar ve bu sonuçlar yardımıyla alınacak kararlar da sağlıklı olmayacaktır.

Halo etkisinin ortaya çıkmasında neden olan diğer bir durum da, değerlendiricinin performansının değerlendirildiği kriterler/faktörler arasındaki farkı anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar (faktörler arasında geçişim olması gibi) değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır (Uyargil, 2008: 103).

2. Ters halo etkisi: Yönetici, çalışanını değerlendirirken lehine olmayan bir özelliğini dikkate alarak değerlendirme yapması söz konusudur. Halo etkisinin tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanın iyi özellikleri dikkate alınmadan başarısız olduğu veya eksik bulunduğu bir konuda değerlendirilir.

Çalışanların alkol alması, özel hayatın ilişkin sorunlar gibi bir takım aksaklıklar çalışanın başarılarını gölgelemekte ve değerlendirme bu tür sorunların gölgesinde kalmaktadır.

Değerlendiricilere verilecek eğitimler ile çalışanın özelliklerinin birbirinden bağımsız olduğunu ve değerlendirilen özelliklerin birbiri ile karıştırılmaması gereği, çalışanın bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği anlatılmış olacaktır.

3. Hoşgörü-katılık: Değerlendiricilerin, çalışanlarını hak ettiklerinden daha fazla puan vererek değerlendirmeleri söz konusudur. Çalışanlar ile sürtüşmeye girme korkusu, çalışanları tarafından sevilme isteği, yöneticilerin insani yönlerinin ağır basması, yöneticinin değerlendirilen konuya uzak ve ilgisiz kalması da çalışanların yönetici tarafından olduğundan daha yüksek bir performans ile değerlendirmesine sebep olmaktadır.

Ancak bu değerlendirme de çalışan hakkında gerçek bilgileri içermediği için değerlendirmenin amacına uzak veriler elde edilecektir. Yanlış veriler ile alınacak yanlış kararlar organizasyonun performansının gelişmesini engelleyecektir. Çalışan hakkında yapılan abartılı değerlendirmelerden dolayı yetersiz olduğu yönlerini göremeyecek ve kendini geliştiremeyecektir.

Bununla birlikte yöneticilerin düştüğü bir diğer hata da çalışanların olumlu yönlerinin göz ardı edilerek yalnızca olumsuz yönlerine odaklanması sonucu çalışanın olduğundan daha az değerlendirilmesi söz konusudur. Yöneticinin katı bir tavır sergileyerek çalışanların davranışlarını aşırı derecede düşük görmektedir. Yöneticilerin değerlendirmede bu şekilde katı bir yol izlemesi çalışanların motivasyonlarını ve kendine olan güvenlerini azaltacaktır.

4. Toptancı yaklaşım etkisi: Toptancı yaklaşım, değerlendirmeyi yapan kişinin tüm çalışanları uç derecelerden kaçınarak orta bir değerle değerlendirmesidir. Değerlendiricinin çalışan ve çalışanın yaptığı görevle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması, çalışandan gelebilecek tepkilerden çekinmesi, çalışanları değerlendirirken dikkat edilmesi gereken hususlarda isteksiz olması gibi nedenlerden dolayı çalışanlar değerlendirici tarafından ortalama bir performans düzeyi ile değerlendirilmektedir.

Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek yani standart davranmak hatalı sonuç vermektedir. Son derece de sakıncalı sonuçlar doğurur. Çünkü performans değerlemenin önemli bir amacı da kişilerin arasındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir (Fındıkçı, 2006: 302). Böyle bir değerlendirme ise çalışanlar arasındaki performans farkının ortaya çıkmasını engellemekte hangi çalışanın başarılı olduğu, hangi çalışanın eğitime ihtiyacı olduğu hakkında bilgi edinmek mümkün olmamaktadır.

5. Benzetme etkisi: Yöneticiler bazen değerlendirme yaparken kendi duygu ve düşüncelerinden etkilenmekte ve çalışanları bu doğrultuda değerlendirmektedirler. Çalışanların ırk, dil, din, cinsiyet, sosyal durumu gibi bir takım özellikleri yöneticinin çalışanı kendisine yakın veya uzak görmesine ve değerlendirmeyi de bu şekilde yapmasına neden olabilmektedir. Yöneticiler bazen de çalışanları karşılaştıkları zorluklar, aile yapısı gibi bir takım özellikler ile kendilerine benzetirler.

Değerlendiricinin çalışan ile arasında böyle bir benzerlik kurarak çalışan hakkında olumlu veya olumsuz yaklaşım sergilemesi taraflı bir sonuç ortaya çıkaracaktır. Bu şekilde bir değerlendirme objektiflikten uzak olacağından çalışanın gerçek performansını ölçmekte başarısız olacaktır. Çalışanların zamanla yöneticilere ve performans değerlendirmeye olan güveni sarsılır. Sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesi için kişisel duygular ve düşünceler bir kenara bırakılmalı ve yöneticiler, önyargıları ortadan kaldırmak amacıyla eğitime tabi tutulmalıdır.

6. Karşılaştırma etkisi: Değerlendirme sürecinde karşılaşılan hatalardan birisi de ardı ardına değerlendirilen çalışanlar arasında kaçınılmaz bir şekilde karşılaştırma hatasına düşülmesidir. Değerlendirme süreci bir karşılaştırma süreci değil belirlenmiş olan kriterler ve standartlar ışığında çalışanların performanslarının değerlendirildiği bir süreçtir. Değerlendirilen her çalışanın performansının birbirinden farklıdır.

Çalışanlar arasında yapılan karşılaştırmada çalışanın başarılı ya da başarısız çıkması çalışanın gerçek performansı hakkında yeterli bilgiyi vermez. Mesela değerlendirici tarafından değerlendirilen vasat nitelikteki bir çalışanın kendinden daha başarılı bir çalışandan sonra değerlendirilmesi durumunda düşük performanslı gibi görülecek iken kendinden daha az başarılı bir çalışandan sonra değerlendirilmesi durumunda yüksek performanslı olarak değerlendirilecektir. Halbuki değerlendirme süreci çalışanların daha önceden belirlenmiş ölçütler ile yeterliliklerinin değerlendirilmesi işlemidir. Bu yüzden değerlendirme sürecinde çalışanların birbiri ile karşılaştırılması hatasına düşülmemelidir. Çalışanlar başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan karışık bir şekilde değerlendirilmeye tabi tutulmalıdırlar.

7. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme: Performans değerlendirme süreci tüm dönemi kapsayan bir süreçtir. Ancak organizasyonlarda çalışanların performansları değerlendirilirken son dönemdeki olayların ve son dönemin performansının etkisinde kalınmaktadır. Yöneticiler, tüm çalışanları yakından gözlemleyemediği için böyle bir sorunla karşılaşmaktadır. Çalışanlar genellikle yılda bir defa ve dönem sonlarında değerlendirildiği için tüm dönem içerisinde meydana gelen olaylar ya unutulmakta ya da yeni yaşanan olayların gölgesinde kalmaktadır.

Değerlendirici tarafından çalışanlar son zamanlardaki olaylar ağırlıklı olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonunda çalışanın ya olduğundan daha yüksek olarak ya da daha düşük düzey performans değeri ile değerlendirilmesi söz konusu olacaktır. Çalışanların ağırlıklı olarak yakın geçmişlerinde meydana gelen olaylar ile değerlendirilmesi hatasına düşmemek açısından yöneticilerin zaman zaman çalışan hakkında notlar

alması ve bu notları değerlendirmede göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Ayrıca bazı çalışanlar değerlendirme dönemleri yaklaşınca performanslarını artırarak başarılı gibi görünmeye çalışıp değerlendirme dönemi bitince tekrar eski performansına dönüyor ise çalışanın tüm performansı ile ilgili notlar tutulmalı ve dönem sonu ile başı arasındaki performansı birlikte değerlendirilmelidir.

8. Tek yönlü ölçüm hatası: Bazı durumlarda çalışanların bir yönünün ya da tek bir kişinin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesi gibi bir hataya düşülmektedir. Bu ise çalışanın değerlendirme dışında kalan görevlerin ve standartlarının önemsiz olarak algılanmasına yol açmaktadır. Performans değerlendirmede ise amaç çalışanların bir bütün olarak ve bütün yönlerinin değerlendirilmesidir.

Değerlendirme yapılırken farklı değerlendiricilerin de görüşlerine başvurulmalı, çalışanın bir kişi tarafından değerlendirilmesi hatasına düşülmemelidir.

9. Pozisyondan etkilenme: Değerlendirme sırasında çalışanların organizasyon içindeki konumu dikkate alınarak ve bu konumun etkisinde kalarak yapılan değerlendirmeler de hatalı sonuçlar doğmasına sebep olacaktır. Pozisyondan etkilenme, organizasyonda bir çalışanın yaptığı işin diğer bir çalışanın yaptığı iş ile karşılaştırılması sonucu değerlendirmeye tabi tutulan çalışanın yaptığı görevin önemine göre çalışanın düşük ya da yüksek performans düzeyi ile değerlendirilmesidir.

Çalışanın pozisyonundan etkilenmemek için çalışanlar bir araya getirilerek genel bir ya da birkaç kriter ile değerlendirilmelidir. Bu yapılırken çalışanların birbirleri ile kıyaslama hatasına da düşülmemeli, her çalışan kendi iş konusu çerçevesinde değerlendirilmelidir.

5.5. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

1. Stratejik planlama: Stratejik planlama sistematik bir yapısı olan ve belirli

süreçlerin birbirini takip ettiği bir süreçtir. Bu süreçte, organizasyonun görev tanımlaması yapılır ve bu görev kapsamında nelerin nasıl yapılacağına kararlaştırılır. Organizasyon bulunduğu noktadaki mevcut durumu analiz edilerek faaliyetlerinin hedeflere göre şekillendirilmesi sağlanır. organizasyonun eksik ve artı yönleri, karşılaşılabilecek fırsat ve tehditler analiz edilerek değişen koşullar karşısında organizasyonun misyonu ve vizyon ortaya konulur, stratejik amaç ve hedefler ortaya konulur.

Stratejik planlama organizasyonun hedefleri doğrultusunda organizasyonun faaliyetlerini geliştirmek için uzun dönemli planlar yapılmasını gerektirmektedir. Bu amaçla organizasyonların yönetim işlevleri düzenlenir, her kısım hedefleri gerçekleştirmek üzere görev dağılımı yapar ve oluşturulan stratejik planın uygulanmasına yardım eder.

Stratejik planlama bir defa yapıldıktan sonra bırakılan bir süreç değildir. Uygulamaların sonuçlarının, ortaya çıkan fırsatların değerlendirildiği, görülen aksaklıkların düzeltildiği dinamik bir süreçtir. Stratejik planlama değişen koşullar karşısında organizasyonların çevreye uyumlu hale gelmesini, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip edebilmesini sağlamaktadır. Stratejik planlama sayesinde yöneticiler organizasyonda sahip oldukları imkanları iyi bir şekilde analiz ederek uzun dönemli yönetsel kararlar alabilmektedirler.

2. İnsan kaynakları planlaması: İnsan kaynakları planlaması, belirli bir sürede bir görevle ilgili olarak ne nitelikte ve ne kadar çalışanın istihdam edilmesi gerektiğini tespit etmeye ve çalışanları üstün performans seviyesine ulaştırmaya çalışmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetleri, işi yönlendiren, performansı ve yetkinlikleri geliştirmeye odaklanmış, motivasyonu yüksek takımlar oluşturmaya yoğunlaşmaktadır. Performans yönetim süreci ve insan kaynakları uygulamaları birbirini tamamlayan unsurlardır.

Bir organizasyon için en ideal durum tüm çalışanların aynı yönde hareket ettirebilmektir. Bunun gerçekleşebilmesi için ise çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı güven ve bir anlaşmanın olması gerekliliğidir. Organizasyon hedeflerinin açık bir şekilde ortaya konulması yani çalışanların gayretlerini organizasyonun hedeflerine odaklandırarak bildirimler bunun

sağlanmasına olanak verecektir (Dransfield, 2000: 69).

Performans değerlendirmesinin diğer bir kullanım alanı da insan kaynakları planlamasıdır. İnsan kaynaklarının başarılı bir şekilde planlanabilmesi için doğru iş analizlerinin ve geçmiş değerlendirmelerden elde edilen verilerin kullanılması gerekmektedir. Değerlendirmelerden elde edilen veriler organizasyonun mevcut insan kaynaklarını ve potansiyelini ortaya koymak suretiyle planlama sürecine katkıda bulunur. Ayrıca performans değerlendirmelerden elde edilen veriler doğrultusunda verilecek eğitimler ve destekler ile çalışanların işe odaklanmaları sağlanacaktır. Performans değerlendirmenin temel amacı, iş görenlerin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını saptamak ve onları becerileri oranında sorumluluk üstlenmesini sağlayan bir kültür tahsis etmektir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 23).

Personel ve kadro planlama, motivasyon, eğitim ve ücret sistemleri insan kaynakları yönetiminin olduğu kadar performans değerlendirme sisteminin de önemli unsurlarıdır. İnsan kaynağının değerlendirilmesinde performans yönetimi profesyonel örgütlerin başvurduğu en önemli kaynaktır. Yöneticiler çalışanlarının hangisinin terfi ettirilmesi gerektiğini hangisinin eğitime ihtiyacı olduğunu anlamak için bu tür değerlendirmeleri baz alırlar.

3.Tedarik ve seçim: Yöneticiler, organizasyonda hem şimdiki hem de gelecekteki iş gereklerini en iyi karşılayabilecek yetenek türünü istihdam etmek için bir çaba içersindedirler. Yöneticilerin işgücü ihtiyacını karşılamak için en uygun ücretle ve en nitelikli çalışanı elde etme çalışmaları tedarik süreci olarak adlandırılmaktadır. Organizasyona alınacak olan personelin işin gerektirdiği yetenek ve niteliklere sahip olup olmadığı önemli bir husustur. Bu verimliliği ve etkinliği amaçlayan organizasyonlar için zorunludur.

Performans değerlendirilmesinden elde edilecek sonuçlar organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücü kaynağı ve kullanılacak olan yöntemler hakkında bilgi verir. Gerçekte her organizasyonun kendine özgü bir yapısı bulunduğundan işgücü ihtiyacının karşılanmasına organizasyonda daha önceki değerlendirmelerden elde edilen verilerin

kullanılması yeni çalışan alınmasında yardımcı olacaktır. Ayrıca değerlendirmelerden elde edilecek verilerin analiz edilmesi ile tedarik ve seçim sürecinin geçerliliğinin belirlenmesi ve sürecin iyileştirilmesi yönünde yararlı olacaktır.

4. Eğitim ve geliştirme: Verimliliği ve etkinliği hedefleyen yöneticilerin organizasyonda yapmak zorunda oldukları faaliyetlerden biriside organizasyonun sürekli bir gelişme içinde olmasının sağlanmasıdır. İyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinin başarısı bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Yapılan planlamada çalışanların ne konuda, ne derece eğitime ihtiyacı olduğu tespit edilir. Eğitim programlarında, öğrenmenin sağlanabilmesi için anlamlı materyal kullanımı, açık hedeflerin belirlenmesi, anlamlı materyal kullanımı, açık hedeflerin belirlenmesi ve uygulanan geribildirim için fırsatlar sağlanması gerekmektedir (Erkoç, 2006: 123).

Performans değerlendirmeden elde edilen veriler eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaçlarının analizi işlevini yerine getirir (Uyargil, 2008: 9). Performans değerlendirmesinde elde edilen veriler, çalışanların başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi vermektedir. Çalışanların performansları analiz edilerek gelişmeye açık yönleri ve eğitim ihtiyaçlarının mahiyeti belirlenmeye çalışılır.

Performans değerlendirme ile organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının önemli bir tespit edilmiş olur. Eğitim performans değerlendirme çalışmalarının önemli bir parçasıdır.

5. Kariyer planlaması: Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu yetenek ve becerileri doğrultusunda karşılaşılabilecek fırsatların farkına varması, hedeflerine ulaşmak için takip edeceği yolun tespit edilmesi ve bu yönde çalışanın geliştirmeye yönelik eğitim süreçleri olarak tanımlanabilir. Kariyer planlamasının hem çalışan hem de organizasyon açısından önemi büyüktür.

Çalışan kendi bilgi, beceri, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirir. Organizasyonda kariyer olanaklarını tanımlar ve kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler koyar.

Değerli kimseleri elinde tutmak isteyen, emekli olanlardan veya işten ayrılmak zorunda bırakılanlardan boşalan yerleri doldurmak ve büyümek isteyen her şirket, kariyer gelişimine eğilmelidir (Luecke, 2008: 129). Örgütte bir kariyer geliştirme programının oluşturulması işgörenin kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına olanak tanıyarak güdülenmelerini, iş tatminini, işgöreninin örgüte bağlılığının artırılmasını sağlar (Can, 1999: 334).

Performans değerlendirmesi ve kariyer planlaması organizasyon içinde birbiri ile bilgi alışverişi içersindedir. Performans değerlendirme, kariyer geliştirme sistemine gerekli bilgileri vererek, yararlı bir başlangıç noktası oluşturacaktır Organizasyonda çalışanların yükseltilmeleri, eğitim faaliyetleri ve yatay yönde değişiklikler için performans değerlendirmesinden elde edilen veriler kullanılmaktadır. Elde edilen veriler çalışanların kişisel gelişme potansiyellerini belirlemekte ve ihtiyacı olan eğitim seviyesini tespit edilmesi, ne yardımcı olmaktadır.

6. Ücret ve maaş programı: Performans değerlendirmenin en önemli kullanım alanlarından birisi de çalışanların ücret-maaş programlarıdır. Uygulamada performansa dayalı ücret sistemlerini yerleştirmeye çalışan organizasyonlar bu ilişkiyi net bir şekilde ortaya koymaları gerekmektedir. Organizasyonlarda çalışanların performanslarına dayalı olarak terfi ettirilmeleri de değerlendirme sonuçlarının dolaylı olarak ücretlere etki etmesinin bir örneğidir.

Performansın artırılması ile ücret ve ödül sistemleri arasında bir bağ vardır. Bireysel performansa dayalı ücretlendirme, bireysel performans ile ücret arasında kurulan doğru orantıyla, ücretlerin belirlenmesi ve artırılmasıdır. Böylece, kuruluştaki insan kaynaklarına, aldıkları performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak, ücret verilmekte ve performans artışı hedeflenmektedir (Ceylan, 2009: 47). Değerlendirme sonuçlarının, ücret ve maaş sisteminde kullanılması ile çalışanların organizasyonel hedefleri

gerçekleştirmek üzere güdülenmeleri sağlanmaktadır. Performansı artırmak için çalışanların ücret, maaş, prim, komisyon gibi bir takım parasal ödüller ile motive edilmesi gerekmektedir.

Değerlendirmenin amacı çalışanlar arasında ücretlerin dağılımını mantıklı hale getirmek ve çalışanlarca kabul görmesini sağlamaktır. Performansa dayalı ücret ve maaş programlarının ayarlanması çalışanlar arasında adalet duygusunun oluşması sağlayarak eşitsizlik duygusunu ortadan kaldırmaktadır. Bu yapılırken yüksek performansın ödüllendirilmesi sağlanmalı düşük performansın düşük ücret ile cezalandırılması gibi bir uygulamaya gidilmemelidir.

Performans değerlendirilmesi yapılırken dşülmemesi gereken bir hata da ücret-maaş sistemi ile performans değerlendirmesinin özdeşleştirilmemesi gereğidir. Performans yönetimi, hala bazı organizasyonlarda geliştirmeye yönelik amacından çok performansa dayalı ücret sistemi olarak algılanmaktadır. Bu algılama sistemin geliştirmeye, yönlendirme ve gözden geçirme gibi temel özelliklerinin gözden kaçırılmasına neden olmaktadır (Öztürk, 2006: 68). Performans değerlendirme sadece ücret ve maaş programı için yapılan bir çalışma değil birçok alanda kullanılacak veri elde etmek üzere yapılan bir faaliyettir.

7. Örgüt içi işgören ilişki ve hareketleri: Performans değerlendirmesinden elde edilen veriler çalışanlar arasında başarı farklılıklarını belirlemekte ve çalışanlar arasında karar alabilmede objektif ve bilimsel bir yol olarak kabul edildiğinde düşük performans düzeyindeki çalışanların iyileştirilmelerine yönelik eğitim planlamaları yapılmaktadır. Ancak yapılacak tüm iyileştirme çalışmalarına rağmen durumunda olumlu yönde gelişmeler görülmeyen çalışanlar hakkında, değerlendirmeden elde edilecek veriler ışığında işten ayırma kararı verilebilir.

Bazı dönemlerde çalışanlar dönemsel olarak veya bazı konularda başarısız görülebilir. Yapılan bireysel düzeydeki değerlendirmeler ile belirli bir yerde başarısız olan çalışanın başka bir yerde istihdam edilmesi yoluna gidilebilir. Bununla birlikte işinde başarılı olarak değerlendirilen yetenekli

Çalışanların işleri zenginleştirilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir.

5.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Organizasyonlarda alışanların performans düzeylerini belirlemek için birçok yöntem geliştirilmiştir. İlk değerlendirme yöntemleri klasik değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılmaktadır. Zamanla klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada bir takım sakıncaları görülmüş, bunun üzerine karşılaşılan sorunları aşmak için modern yöntemler geliştirilmiştir.

Değerlendiriciler organizasyonun yapısına, niteliğine, konulara verdiği önem derecesine göre değerlendirme yöntemlerinden bir ya da birkaçını seçerek çalışanları değerlendirmeye tabi tutarlar. Ancak alışanlar sadece bir yönden denetlenmedikleri gibi değerlendirmede kullanılacak bir tek yöntem de çalışanın bir takım yönlerini değerlendirme dışında bırakacaktır. Örneğin; kullanılacak bir yöntem, çalışanların ücret ve maaş programlarında kullanılabilecek veriler sağlarken çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, terfi, işten çıkarma gibi kararların alınmasına yardımcı olacak veriler ortaya koyamayabilir.

Uygulamada karşılaşılan sorunlar yeni yöntemlerin geliştirilmesini sağlamıştır. Bu yöntemler kişisel önyargılardan arınmış, daha objektif ve daha güvenilir sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Değerlendiriciler, yöntemlerin avantaj ve dezavantaj oluşturan yönleri irdelendikten sonra organizasyonun hedef ve amacına en uygun yöntemi belirlenmeye çalışılmalıdır.

Performans yönetimin de temel faktör, sonuçlar üzerinde uzlaşılan hedeflerin başarılmasında etken olan başarılı davranışların analizi ve geliştirilmesidir; kişiliğin değerlendirilmesi değildir (ztrk, 2006: 28). Değerlendirme yöntemleri çalışanların performanslarını artırmaya yönelik olarak seçilmeli ve çalışanın ortaya koyduğu performans ile kişisel özellikleri

birbirine karıştırılmamalıdır. Değerlendirme yöntemlerinden hangi yöntemin seçileceği kadar çalışanların nelere göre, hangi kriterlere göre değerlendirileceğidir. Maddi kriterlerin kullanılması objektif değerlendirmelerin ortaya çıkmasına, somut olmayan kriterlerin kullanılması ise değerlendirme sonucu yanlış verilerin ortaya çıkmasına neden olur.

5.6.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Organizasyonda çalışanlar tek tek ele alınmadan, organizasyona olan katkılarına, işteki başarılarına göre sıralanır ve birbirleri ile karşılaştırılırlar. Daha çok küçük işletmeler ve çalışan sayısının az olduğu işletmelerde uygulanabilir. Yöneticiler çalışanlar hakkında terfi, ücret gibi kararları alırken bu sıralamaya göz önünde bulundurur.

1. Sıralama yöntemi: Yöneticilerin astlarını genel başarılarına göre değerlendirmesi yöntemidir. Sıralama yönteminde, çalışanlar değerlendiriciler tarafından en başarılıdan en az başarılıya doğru sıralanmaktadır. Bu yöneme göre, değerlendirmesi yapılacak çalışan sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Değerlendirici, en başarılı gördüğü kişiyi işaretlemek suretiyle onun ismini en başa, en başarısız olanın ismini ise en alta yazar.

Sıralama yönteminin basit sıralama ve ikili karşılaştırma olmak üzere iki çeşidi vardır. Basit sıralama yönteminde çalışanlar en iyiden en kötüye doğru sıralanır. İkili karşılaştırma yönteminde, her çalışan diğer çalışanlar ile karşılaştırılır. Karşılaştırmada başarılı olan işaretlenir. Bu işaretler toplanarak en çok işaret alandan en az işaret alanına doğru sıralanır. Ancak ikili karşılaştırma yönteminde karşılaştırılacak çalışan sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını artıracığından dolayı sıralama için karşılaştırmanın yapılması çok zaman alacaktır.

Sıralama yöntemi, çalışanların bir veya daha fazla niteliği en iyiden en kötüye doğru sıralamaktadır. Ancak bunun derecesi hakkında bilgi vermemektedir. Sıralama yöntemi çalışanlar arasında yapılacak karşılaştırmaların sayısının çokluğundan dolayı sadece küçük işletmelerde

kullanılabilir. Modern işletmelerde görülmemektedir.

Sıralama yöntemi çalışanların hepsini birden belirlenmiş tek bir kritere göre değerlendirmeye alması, derinliğinin olmaması çalışanların değerlendirme sistemine olan güvenini sarsmakta, çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe yol açmaktadır. Çalışanlar, genel kriterlere göre ve yüzeysel olarak değerlendirilmekte ve ortaya sübjektif sonuçlar çıkmaktadır.

2. Zorunlu dağılım yöntemi: Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemektir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir (Uyargil, 2008: 54). Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilerin tarafsız bir şekilde çalışanları değerlendirmesini ve değerlendirmede yüksek puan verme hatasına düşülmesini engellemeyi amaçlamaktadır.

Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendirmeye başlamadan önce çalışanların kişisel başarılarına göre gruplara ayrılmasını öngörmektedir. Değerlendiriciler çalışanları, en başarılı, en başarısız, başarılı, başarısız ve ortalama olmak üzere performanslarına göre gruplara ayırırlar. Zorunlu dağılım yöntemi çalışanların tek ve genel bir kritere göre basit ve kolayca performanslarına göre gruplara ayrılabilmesine olanak sağlar.

Başarı düzeylerine göre gruplara ayrılmış çalışanlar arasında da performans düzeylerinin farklılık göstermesi ve bu farkın açık olmaması elde edilecek verilerin ücretlerin belirlenmesinin adil olmasını engelleyecektir. Zorunlu dağılım yöntemi kullanılarak yapılan karşılaştırmada başarılı organizasyonlar da bile mutlaka bir takım kişilerin diğer çalışanlara oranla başarısız konuma düşmeleri sonucu açığa çıkar. Bu ise çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir.

5.6.2. Ortak Performans Kriterlerine Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriterlerine göre çalışanlar değerlendirilirken organizasyon içersinde kendi işinin görev ve sorumluluklarını ne düzeyde yerine getirebildiği ölçülmeye çalışılır. Çalışanların tümü tek ve genel bir

kritere göre değil yalnızca belli iş grupları kendi içersinde ve kendine özel kriterlere göre değerlendirmeye tabi tutulurlar. Bu yapılırken birden fazla kriter kullanılır. Çalışanların performansı kendisine bağlıdır ve diğerlerinden bağımsızdır.

1. Geleneksel değerlendirme skalaları: Eski ve yaygın değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Çalışanlar değerlendirirken bir takım kriterler belirlenir ve bunlara puanla verilir. Değerlendiriciler, çalışanın kişilik özellikleri, iş yapış biçimi, işe ilişkin ortaya koyduğu sonuçlar ile ilgili faktörleri belirler. Bu faktörlere çok başarılı, başarılı, ortalama, başarısız, çok başarısız gibi genellikle beş dereceden oluşan puanlar verilir. Bu faktörlerden oluşan bir form değerlendiricilere verilerek çalışanları değerlendirmeleri istenir.

Bu yöntem, kolay bir şekilde düzenlenebilmesi ve değerlendirme sonuçlarının puanlarla ifade edilmesi ve yönetsel kararların alınmasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak değerlendiriciler zaman zaman çalışanları değerlendirirken “merkezi eğilim” olarak adlandırılan hataya düşmektedirler. Değerlendirici, çalışanlar ile ilgili puanlamada uç noktalarda değerlendirmelerde bulunmaktan kaçınarak çalışanlar arasında performans farklarının belirlenememesine yol açabilir.

Yöntem kullanılırken çalışanlar için belirlenecek kriterler gerçekçi olmalı ve mümkün olduğunca sübjektiflikten kaçınılmalıdır. Kriterler, gözlemlenebilir, açık, somut ve işlerin yapılması ile ilgili olmalıdır. Birbirine benzer faktörlerin bir arada bulunmaması gerekmektedir. Geleneksel değerlendirme skalasını kullanan sistemler değerlendirme faktörlerini açık ve net bir biçimde tanımlayarak, tüm değerlendiricilerin aynı tanımları izleyip, benimsemelerini sağlarlarsa, yöntem daha sağlıklı sonuçlar verecektir (Uyargil, 2008: 58). Kriterlerin yanlış seçilmesi, değerlendirme yapılırken çalışanların olumlu veya olumsuz olan bir özelliği dikkate alınarak yapılan sübjektif değerlendirmeler, ortaya çıkan verilerin geçerlilik ve güvenilirliğine gölge düşürmektedir.

2. Davranışsal değerlendirme skalaları: Davranışsal değerlendirme skalaları geleneksel değerlendirme skalalarının eksiklikleri ortadan kaldırmak üzere geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Geleneksel değerlendirme

skalalarından farklı olarak çalışanların davranışları gözlemlenir ve değerlendirilir. Davranışsal değerlendirme skalaları yöntemi, değerlendirme hatalarını en aza indirmeyi, böylece objektif değerlendirmeler ortaya koymayı hedefler. Davranışsal değerlendirme skalalarının davranışsal beklenti skalası, davranışsal gözlem skalası olmak üzere iki çeşidi vardır.

Davranışsal beklenti skalasında çalışanlardan beklenen davranışların ne olduğu iyi bir şekilde belirlenmelidir. Çalışanın bulunduğu pozisyona uygun, gerçekçi ve ulaşılabilir davranışlar tespit edilmeli ve çalışanlar bu beklentiler doğrultusunda değerlendirilmelidir. Bu yöntemde çalışanların gösterdikleri davranışların ne ölçüde istenilen davranış olduğu değerlendirilir.

Davranışsal gözlem skalalarında çeşitli kritik olaylara dayalı olarak kişiler bir skalada değerlendirilmektedirler. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir (Uyargil, 2008: 65). Davranışsal gözlem skalaları davranışsal beklenti skalalarının zayıf yönlerini ortadan kaldırmak üzere geliştirilmiştir.

Davranışsal değerlendirme skalalarında da bir takım kriterlere göre çalışanlar değerlendirilir. Kriterler çalışanların kişisel özellikleri ve yetenekleri ile ilgili değildir. Bu yöntemde çalışanların davranışları ve organizasyona ne ölçüde katkı sağladıkları değerlendirilir. Çalışanın iş çevresinden kendinden beklenen davranışlar belirlenirken konunun uzmanlarının, yöneticilerin, iş arkadaşlarının, müşterilerin görüşleri alınır.

Bu yöntem çalışanların davranışlarını değerlendirdiği için geribildirimler daha kolay olmaktadır. Bunun yanında farklı iş grupları için farklı formların geliştirilmesini gerektirmesi, zaman alıcı ve maliyetli olması yöntemin dezavantajlarıdır.

3. Kritik olay yöntemi: Kritik olay yöntemi, çalışanların davranışlarını değerlendirmeye yönelik yaklaşımlardan birisidir. Yönetici, çalışanları gözlemleyerek işin yapılması sırasında çalışanın olumlu ve olumsuz davranışlarının kaydeder. Bu davranışlar kritik olaylar olarak tanımlanır. Bu

yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında üstünün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur (Uyargil, 2008: 65).

Kritik olaylar, çalışanın ne derece başarılı performans sergilediği ile ilgili olarak değerlendirmede kullanılmak üzere kaydedilirler. Bu yapılırken çalışanın içinde bulunduğu koşullar dikkate alınır. Böyle bir kaydın tutulabilmesi için çalışanların amirleri tarafından sürekli gözlemlenmesi gerekmektedir. Yönetici tarafından çalışan hakkında yapılan gözlemlerde ilgi çeken, başarı ve başarısızlıklarını gösteren olaylar bir forma kaydedilir.

Değerlendirme sistemi yapılandırılırken, yöneticilere hem çalışanların ne tür davranışlarının iş ile ilgili performanslarını ortaya çıkarabileceği ile ilgili kriterler gösterilmeli hem de çalışanların çalışmalarındaki kritik olayları bulmaları konusunda eğitilmeleri faydalı olacaktır. Yönetici çalışanın davranışlarından kritik olayları kaydederek değerlendirmelerde bulunur.

Kritik olay yönteminde çalışanların davranışları bire bir ele alındığından yöneticilerin çalışanlara kolaylıkla geri bildirim yapmalarına olanak sağlanmış olur. Yapılan değerlendirmeler aslar tarafından kolaylıkla kabul görür, değerlendirmeye tabi tutulan davranışlar açıkça görülebilmekte ve çalışan tarafından performansını artırma olanağına sahip olmaktadır. Böylece çalışan kendisinden neler beklediğini anlar ve performans değerlendirme sistemine olan güveni artar.

4. İşaretleme listesi yöntemi: İşaretleme listesi yöntemi, çalışanların çeşitli nitelik ve davranışlarına göre birtakım ifadeler oluşturulur ve değerlendirenlerden çalışanları en uygun ifade ile değerlendirmesi beklenir. Çalışanların davranışları ile ilgili ifadeler kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiştir. İşaretleme listesi yönteminin, ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olmak üzere iki türü vardır.

Ağırlıklı işaretleme listesi yönteminde çalışanın değerlendirilmesinde kullanılacak bir takım soruların bulunduğu bir liste hazırlanır. Bu soruların

cevapları genellikle evet-hayır şeklindedir. Sorular, işin niteliğine ve gereklerine göre ağırlıklandırılır. Değerlendirici ağırlıklarını bilmemektedir. Sorular cevaplandırıldıktan sonra puan değerleri ile ağırlıkları çarpılır ve çalışanın performansı değerlendirilir. Bu yöntemde soruların organizasyona olan katkısı dikkate alınarak katsayılar verilir. Ancak sistemin kurulması ve soruların ağırlıklandırılması masraflı ve zaman alıcıdır.

Zorunlu seçim yönteminde ise her biri dört cümleden oluşan çok sayıda ifade grupları vardır. Bu dört cümleden ikisi olumlu, diğer ikisi de olumsuzdur. Olumlu ve olumsuz bu cümlelerinde sadece birer tanesi performans ile ilgili başarı ve başarısızlığı belirtir. Cümlelere verilen ağırlıklar belirsizdir. Değerlendirici, bu cümlelerden çalışanın durumuna göre en çok ve en az uyanı işaretleyerek çalışanın performansı değerlendirilir.

Yüksek puan verme eğilimini önlemek amacı ile değerlemeciye hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadeler verilmekte ve personeli değerlerken bu ifadelerden birisini seçmeye zorlamaktadır (Örucü ve Köseoğlu, 2003: 47). Zorunlu seçim yönteminde değerlendirenler çalışanlar hakkında karar verirken ifadelerin iyi veya kötü olmasına göre değil tanımlardan hangisinin çalışan için uygun olduğuna göre seçim yapar. Bu yönüyle yöntem objektif ve kişisel yargılardan uzak kararlar almaktadır.

5. Hedeflere göre performans değerlendirme: Hedeflere göre performans değerlendirme yöntemi, çalışanların kişisel özelliklerine ve yeteneklerine göre değil belirlenmiş birtakım performans hedeflerini ne düzeyde gerçekleştirdiklerinin belirlenmesini sağlayan bir yöntemdir.

Hedeflere göre performans değerlendirme yönteminde dikkat edilmesi gereken birtakım hususlar vardır. Soyut ve ölçülmesi zor olan hedeflerden kaçınılmalıdır. Hedefler hazırlanırken açık ve net bir şekilde yazılmalıdır. Hedefler ulaşılabilir, gerçekçi ve rekabetçi olmalıdır. Hedefler çok yüksek veya çok düşük olmamalıdır. İyi belirlenmiş hedefler çalışanları motive edici, yetenek ve becerilerini geliştirici, çalışanların ilgilerini çekici olmalıdır. Hedefler belirlenirken çalışanları ile yöneticiler birlikte hareket etmelidirler.

Yöntemin temel amacı, süreç işletilirken faaliyet planının geliştirilmesinin ve hedeflerin belirlenmesinin yönetici ve çalışanların müzakereleri sonucunda belirlenmesidir. Böylece organizasyonun hedefleri ile çalışanların hedefleri birbiri ile uyumlu hale getirilmiş olur.

Çalışanların kişisel özelliklerinden ziyade, sonuçlar ile ilgili kriterlerin kullanılması ve diğer değerlendirme yöntemlerinden daha somut veriler sunması yöntemin avantajları arasındadır. Ayrıca yöntem olabildiğince subjektiflikten uzaklaşmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte hedefler belirlenirken açık ve net bir şekilde yazılmış olmaması, ulaşılabilir olmaması durumunda sağlıklı bir değerlendirmenin yapılabilmesi de mümkün olmayacaktır. Performansın ölçülmesinin, hedef belirleme çalışmalarının uzun zaman alması da yöntemin dezavantajlarıdır.

5.7. Performans Değerlendirme Sisteminde Karşılaşılan Hatalar ve Sistemin Başarıya Ulaşması İçin Yapılması Gerekenler

Performans değerlendirmesi sistemi organizasyonlarda uygulanırken bir takım sorunlar ile karşılaşılabilir. Bu sorunlar yöneticilerin kendisinden, çalışanlardan, seçilecek olan yöntemlerden kaynaklanabilir. Karşılaşılabilecek olan sorunlar çalışanların adil bir şekilde değerlendirilmesini engelleyecektir. Çalışanlar ya olduklarından daha az bir değer ile ya da olduğundan yüksek bir değer ile değerlendirilmeleri söz konusu olacaktır. Böyle bir durum ise hem organizasyona hem de sisteme olan güveni sarsacaktır. Değerlendirmeden elde edilecek veriler terfi, eğitim ve ücret belirleme gibi kararların alınmasında uygulanamayacak, ayrıca çalışanların performanslarının gelişmesine katkıda bulunulamayacaktır. Süreçte yaşanacak bu türden aksaklıklar, performans değerlendirmesinden beklenen amaca ulaşılmasını engelleyecektir.

Performans değerlendirme, devamlılık gösteren bir sürecin son aşamasıdır. Bu süreç, çalışanla yönetici arasındaki iyi iletişime bağlıdır. Bu nedenle yılsonundaki değerlendirmeden çok daha fazla zaman performans sorunlarının engellenmesine harcanmalıdır (Barutçugil, 2002: 234).

Değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için; öncelikle organizasyonun yapısına, işleyişine, büyüklüğüne göre uygun bir yöntemin seçilmesi, yöneticilerin ve çalışanların gerekli bilgi, beceri ve donanım edinmiş olmaları gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin değerlendirme yaparken tarafsız bir şekilde çalışanların performanslarını değerlendirmeleri ve ödüllendirme sisteminin de değerlendirme süreci ile paralel işletilmesi gerekmektedir.

5.8. Değerlendirme Mülakatları

Değerleme için seçilen yöntem uygulandıktan sonra değerlemeyi yapan yönetici ile değerlendirilen kişi arasında açık bir görüşme yapılmalıdır. Bu yönde yapılacak bir görüşme geribildirim süreci şeklinde işlere çok büyük yararlar getirir (Sabuncuoğlu, 2000: 170). Değerlendirme sisteminin başarısı için çalışanlara geri bildirimlerin yapılması gerekmektedir. Değerlendirme sonucunda çalışan hakkında yapılan değerlendirme çalışanın kendisine bildirilmelidir. Böylece çalışan hem organizasyona olan katkısını ve eksikliklerini bilir, kendisini geliştirme yönünde çalışır hem de katkılarından dolayı iş tatminini sağlamış olur. Böylece çalışanlar organizasyonun kendilerinden neler beklediğini, performans standartlarının, kriterlerinin ne olduğunu, gerçekleştirdikleri performans ile istenilen performans arasındaki farkı, geliştirmeleri gereken yönlerini ve nasıl geliştirmeleri gerektiğini görebilirler. Değerlendirme sonuçlarının çalışana bildirilmemesi durumunda çalışan kendisine değer verilmediğini düşünür. Bunun sonucunda çalışanın sisteme olan güveni azalacak ve performansı düşecektir.

Performans değerlendirmesi görüşmesi çok önemlidir. Çünkü performans değerlendirme programının başarısı; değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilerin verimli kullanılmasına bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 171). Performans değerlendirmeden elde edilen verilerin çalışanlara bildirilmesi değerlendirme mülakatları ile sağlanmaktadır.

Değerlendirme mülakatlarının başarılı olması yönetici ve çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Değerlendirme mülakatlarının başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için çalışan ve yöneticilerin bazı insan ilişkileri

becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Performans değerlendirme görüşmesi, personeli yargılama ya da onlara bir ders verme toplantısı değildir. Problemleri ortaya çıkarma ve çözüm yollarını bulma amacını güder (Bilgin ve diğerleri, 2004: 156). Değerlendirenler değerlendirme sonuçlarını çalışanlar ile paylaşırken motive edici yöntemler kullanılmalıdır. Değerlendirenler çalışanlar ile yapılan görüşmelerde çalışanın davranışlarını tamamlayıcı bir yol takip etmelidirler. Bazı insanlar olumlu geribildirim ile övgüyü, olumsuz geribildirim ile de eleştiriye karıştırırlar (Luecke, 2008: 73).Görüşme sonunda yönetici çalışana tartıştıkları ve üzerinde uzlaşmaya vardıkları konuları özetler ve çalışanın da onaylamasını bekler.

6. KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

6.1. Kamu Yönetimi

Kamu yönetimi; kamu siyasalarının yönetilebilmesi için gerekli bireysel ve grup olarak çabaların bir araya getirilmesi olarak da görülebilir. Kamu yönetiminin en belli başlı fonksiyonu, hükümetin günlük işlerinin yürütülmesidir (Özer,2005:28).

Yapısal olarak kamu yönetimi, devletin örgütsel yönünü ifade eder. Her devlet vatandaşlarına hizmet getirmek için ulusal ve yerel düzeyde örgütlenmeye gitmektedir. Bu örgütler de devletin yapısal yönünü teşkil etmektedir. Kamu örgütleri vatandaş ile devletten aldığı hizmetin verimli bir şekilde sağlanması için çalışmalar yapmaktadır. Kamu yönetimi belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere bireyleri ve örgütleri yönlendirmekte, kamu yararının sağlanmasına çalışmakta, sorunların çözülmesine ve değer yargılarına uygun bir yönetim anlayışı geliştirmeye çalışmaktadır.

Kamu yönetiminin amacı, hükümetin ve onun yönettiği toplumla ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesini sağlamaktır. Bunun için kamu örgütlerinde etkililik ve verimliliğin sağlanmasına yönelik olarak yönetsel uygulamalara başvurulmaktadır.

6.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

Devlet siyasal otoritenin kurumsallaşmasıdır ve çok eskiye giden bir tarihi vardır. Devlet dönem dönem yapılanmasında, işleyişinde ve toplumla olan ilişkilerinde toplumsal bir meşruiyet kazanma arayışı içerisinde değişiklikler yaşamıştır. Devlet, zamanın şartları gereği bir dönüşüm zorunluluğu ile karşı karşıya kalmış ve buna paralel olarak yönetim aygıtı da uygun bir şekilde yeniden yapılanma içersine girmiştir. Demokratik devlet anlayışının gelişmesi ve bütün bütün demokrasiye doğru evrimleşmeleri, bu

düşünceyi onaylamaktadır. Günümüzde devletin etkin bir devlet anlayışı ile hareket ederek kendisini yenilemesi ve gelişmesi gerektiği belirtilmektedir.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı 1980'li yıllardan itibaren değişmeye başlamış ve sosyal bilimciler bu alanda yeni bir anlayış geliştirmişlerdir. 80'li yıllardan önce Türk kamu yönetiminin yapısı ve kapsamı, sosyal, ekonomik, tarihi, kültürel yaşamdaki kendine has özelliklerinden dolayı bir hayli geniştir. Geleneksel kamu yönetiminde esas olan kurumun kendisiydi ve bürokratik bir yapı hakimdi. Ancak bu dönemden itibaren dünyadaki değişikliklere paralel olarak kamu yönetiminin faaliyet alanları daraltılmıştır.

Yen kamu yönetimi müşteri olarak yurttaş kavramını ön plana çıkarmaktadır. Müşteri odaklı hizmet yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesini en üst düzey örgütsel bir amaç olarak belirlemektedir (Yıldırım, 2009: 102).

Yeni dönemde değişen koşullarda kurumların da kendisini bu değişime göre şekillendirmesi gerekmektedir. Yeni anlayış devletin küçülmesi gerektiği üzerinde durmakta ve ekonomiden mümkün olduğunca soyutlanmasını amaçlamaktadır. Yeni yönetim anlayışı aynı zamanda merkezinde halk olan bir yönetim anlayışıdır. Görevliler ve yetkililer yöneten ve emir veren bir konumdan ayrılarak halka hizmet sunan bir konuma geçmişlerdir. Artık vatandaşlar ödedikleri vergilerin hizmet olarak kendilerine dönmesini ve yönetimin işleyişini denetleyen bir rol üstlenmişlerdir.

Gelişen demokratik değerler toplumun kamu kurumlarından aldığı hizmetin kalitesinin artmasını gerektirmektedir. Kamu yönetimi yürütmekte olduğu bir takım görev ve hizmetleri gelişen yeni anlayışlar doğrultusunda baştan şekillendirmiştir. Yeni yönetim anlayışı aynı zamanda kurumlarda etkinliğin artırılmasını, verimliliğin sağlanmasını gerekli kılmıştır. Bu yüzden kamu kurumu ve görevlilerinin neyi, niçin ve nasıl yaptıkları ile ilgili olarak bir tespitin yapılması uygun olacaktır.

Kamu yönetimi çağın gereklerine göre baştan başa yeniden yapılandırılmalı ve performansın ölçülmesine dayalı bir yönetim

planlanmalıdır. Bu maksatla kamu kurumlarında performansa dayalı bir yönetim anlayışı geliştirmiştir. Özel sektöre göre kıyaslanması durumunda kamu kurumlarında performans yönetiminin ne kadar zor olduğu ortaya çıkar. Kamu kurumlarınca yapılan işin sonucunda girdilerle çıktılar ya da amaçlar ile sonuçlar arasındaki bağlantının ne olduğu, ne üretildiği, ne kadar iyi üretildiği ve başarıldığı kolayca belirlenemez. Mal ve hizmetlerin sunulması sırasında yaşanan aksaklıkların sorumlularının belirlenmesi de oldukça zordur.

6.3. Temel Sorunlar

Kamu yönetiminin bilimsel bir konu olarak incelenmesi Türkiye açısından henüz yeni bir konudur. Günümüzde kamu yönetiminin kullanmış olduğu yöntem ve araçların verimsizliği, işe yaramadığı ortaya konulmuştur. Özel sektörde çok hızlı bir şekilde yaşanan gelişim ve dönüşüm karşısında toplumun ihtiyaçlarının daha iyi bir şekilde karşılanması için kamu sektöründe bir takım yapılandırmalara gidilmiştir. Günümüzde kamu hizmetleri kavramının değişmesi, içerik yönünden de başkalaşıma uğraması, bu süreçte kamu yönetimlerinin kendilerini uydurmaları açısından ayrı bir sorun alanını oluşturmaktadır (Özer, 2005: 442). Kamu sektörü artık özel sektörün işletme yöntemlerini kullanarak etkinlik ve verimliliği ölçüp değerlendirme çalışmalarına başlamıştır.

Kamu yönetimi hizmet ettiği toplum ve onların kamu sektörü tarafından karşılanan hizmetleri dikkate alındığında oldukça büyük ve geçmişi çok eskilere dayanan bir sektördür. Bu büyüklük ve artık kökleşmiş bir takım değerler, kişiler ve kurumlar hakkında ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin sağlıklı olarak işlemesine olanak vermemektedir. Bürokratik yapı ve kamunun çok ağır işlemesi performansın değerlendirilmesini engellemektedir. Zorlukla yapılan bir takım değerlendirmeler sonucunda başarısızlığın kime ait olduğunun belirlenmesi karmaşık bir hale gelmektedir. Ortaya çıkan bu verimsizlik kurumlarda ve çalışanlarda memnuniyetsizliğe sebep olmaktadır.

Merkeziyetçilik, Türk kamu yönetimi sisteminin en belirgin

özelliklerinden birisi olduğu gibi, aynı zamanda en önemli sorunlarından birisidir (Aydın, 2009: 186).

Gelişen ve globalleşen dünyada, ilerleyen teknolojiye paralel olarak insanlar mal ve hizmetleri önceden hiç olmadığı kadar kolay bir şekilde elde etmeye başlamışlardır. Hızla değişen toplumun kamu kurumlarından beklentileri de artmıştır. Kamu kurumlarında, hizmet verme biçimi ve anlayışı toplum tarafından sorgulanmaya başlanmıştır.

6.4. Kamu Yönetiminde Performans Yönetimini Gerektiren Sebepler

Kamu sektörü dünyanın en büyük ve en köklü sektörüdür. Gelişen ve değişen ihtiyaçlara kamu sektörünün aynı hızda hizmet kalitesini ve vatandaşların ihtiyaçlarını karşılayamaması kamuoyunda yönetim hakkında bir takım olumsuz kanaatlerin oluşmasına neden olmaktadır. Kamu hizmetlerinin karşılanmasında kullanılan kaynakların sınırlı olması, kamuoyunda meydana gelen hoşnutsuzluk, özel sektörde yaşanan değişiklikler ve hizmetin sağlanmasında yeni teknolojilerin ortaya çıkması, kamuoyunda oluşan baskılar genel eğitim seviyesinin yükselmesi kamu hizmetlerinde bir takım değişikliklere gidilmesine sebep olmuştur.

Kamu yönetiminde yaşanan olumsuzluklara çare olarak özel sektörde kabul gören yeni yönetim tekniklerinin uygulanması öne sürülmüştür. Sunulan hizmetlerde başarı ve kalite yönünden kamu ve özel sektör arasında karşılaştırmalar yapılmaktadır (Tüleykan, 2010: 104). Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasının gerekip gerekmediği, ya da buna ihtiyaç olup olmadığı önemli ve öncelikli olarak yanıtlanması gereken bir sorudur. Örneğin; yönetim toplumun ihtiyaçlarını gerektiği gibi karşılayamıyorsa, bu ihtiyaçları giderecek hizmetler zamanında üretilemiyor veya aracı kullanmak suretiyle ya da usulsüz bir yol ile üretimi sağlanabiliyorsa ve yönetim günün yönetim teknolojisini ve yöntemlerini kullanamıyor ya da bu yöndeki gelişmelere ayak uyduramıyorsa bir yerlerde bir sorun var ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç var demektir (Aydın, 2009: 195).

Yeniden yapılandırma ihtiyacı özellikle, bürokrasilerin yetersizlikleri ve

yenilik yapma ve esneklik gösterme konusundaki kısıtlamalar sonucu ortaya çıkan yeni örgütsel yapı arayışlarını gündeme getirmiştir.

Reform gereksinmesi, kuşkusuz sadece ülkemize özgü bir olgu değildir. İster gelişmiş ister gelişmekte olsun tüm ülkelerde bu gereksinme, dozu değişmekle birlikte, sürekli bir gündem maddesidir (Tutum, 1994: 119). Bunun nedeni reforma olan ihtiyacın süreklilik arz etmesi ve iyi yönde gelişme seyrinin olması gerekliliğidir. Gelişen ihtiyaçlar karşısında yönetim her zaman bu ihtiyaçlara cevap verecek düzeyde yenilenmelidir. Bu amaçla kamu personel rejiminde hizmetler sınıflandırılmalı, hizmete giriş merkezileştirilmeli, memur kavramı ve memurun görev çerçevesi yeniden tanımlanmalı, ücret sistemi tamamen değiştirilmelidir.

6.5. Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi

Kamu kurumları, vatandaşlara karşılıklı ya da karşılıksız hizmet üretmek üzere kurulmuş ve bürokratik yapıya sahip örgütlerdir. Devlet, gelişen toplum beklentileri doğrultusunda bu kurumlarda çağın gereklerine uygun olarak yapılandırmaya gitmeye başlamıştır. Kamu kurumları günümüzde özel sektörde olduğu gibi vatandaşları müşterileri olarak kabul etmekte ve hizmetlerini müşteri beklentilerine göre oluşturmaya çalışmaktadır. Müşteri beklentilerinin süratli bir şekilde gelişmesi, ulusal ve uluslararası rakipler kalitenin standartlarını sürekli artırması, kamu kurumlarının da kendilerini geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir.

Kamu kurumları tarafından sağlanan hizmetlerin verimli ve etkin olabilmesi için daha önceleri personelin sayısal ya da oransal olarak artırılması yöntemine başvurulurdu. Günümüzde ise artık bu tür geleneksel yöntemler ile verimliliğin sağlanamayacağı anlaşılmıştır. Artık verimliliğin ve etkinliğin sağlanması için personelin motivasyonuna, başarılı ve üretken olmasına odaklanmış performans yönetimi sisteminin kurumlarda uygulanmasına çalışılmaktadır.

Demokratik bir ülkede performans ölçülmesinin gerekliliğinin altında bazı gerçekler yatmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kamu kurumlarının ve o

kurumlarda çalışan personelin yaptığı çalışmalardaki etkinlik ve verimliliğinin ölçülüp değerlendirilmesinin bazı köklü nedenleri vardır (Çevik ve diğerleri, 2008: 47). Kamu kurumlarına verilen parasal kaynakların hizmetler için harcanıp harcanmaması, kaynakların verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmaması, çalışmaların amaçlar ile uyumlu olup olmadığı konusunda bir denetime tabi tutulma gereksinimi kamu kurumlarında performans yönetimi sisteminin uygulanmasını doğurmuştur. Ayrıca mevcut usullere göre ve verimli bir şekilde hizmetlerin sağlanması sorunu performansın ölçülmesi açısından halledilmesi gereken önemli sorunlardır.

Performans ölçümünün yapılıp yapılmamasını veya nasıl yapılacağını düşünürken, kamu görevlileri bu ölçümleri hangi amaçla kullanacaklarını da düşünmelidirler. Çünkü performans ölçümü önemli maliyet ve çabayı gerektirir (Songur, 1995: 12). Uygun performans standartları geliştirmek, veri toplamak, bilgileri işlemek, tahlil etmek ve yöneticilerin elde edilen verileri analiz etmesi maliyeti artırıcı bir etki gösterecektir.

Kamu kurumlarında performans değerlendirilmesinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için öncelikle ortaya konulan hizmetler ve kurumun özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Kamu kurumları toplumun hemen hemen tüm kesimine hitap ettiği için birden çok hedef grubu göz önünde bulundurur. Kamu kurumlarınca verilen hizmetler çoğunlukla isteğe bağlı değildir ve yasalar tarafından belirlenmiş ve korunmuşlardır. Verilen hizmetler somut ürünlere dönüşmesi güçtür. Özel sektörden farklı olarak vatandaşların aldığı hizmetlerde güdülenmeleri ve teşvik edilmeleri söz konusu değildir.

Kamu kurumlarında özel sektörde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanması zordur. Bunun nedeni kamu kurumlarınca sunulan hizmetlerin kar ve ücret gibi finansal veriler içermemesidir. Bu yüzden kamu kesiminin hizmetlerinin çıktısını ve sonuçlarını ölçmek zordur (Koyuncu, 2009: 136). Kamu kurumları tarafından yürütülen faaliyetlerin sonuçlarının iyileştirilebilmesi için öncelikle faaliyetlerin çıktılarının tespit edilmesi sonrasında da performans değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Böylelikle personel hakkında kanaat sahibi olunabilecektir.

Performans ölçümü, hükümetlerin vatandaşlarına karşı, alt düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere karşı, kamu hizmeti görenlerin müşterilerine ve hizmet ettikleri topluma ve ürettikleri hizmetlerin kullanımına karşı sorumlu tutulmalarına katkı sağlar. Kamu kurumlarında gerçekleştirilecek performans ölçümü ile yönetimin performansı artar, ölçülebilir hedefleri kolaylaşır, bütçenin gelişmesi sağlanır, performans denetimi sağlanır. Performans yönetimi, yöneticilerin ve çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan bir araçtır. Böylece yöneticiler yönettikleri birim, ekip veya kişilerden ne beklediklerini ayarlayıp daha başarılı bir hizmet yerine getirebilirler.

6.5.1. Kamu Yönetiminde Verimlilik Ölçümü

Kamu kurumlarında verilen para ile elde edilen hizmet çıktıları arasında orantı kurulur ve kamu kuruluşunun ne kadar paraya hangi hizmet veya malı ürettiğine bakılarak verimlilikleri ölçülür (Çevik ve diğerleri, 2008: 59). Ancak kamu kurumları ürettikleri hizmetleri itibarıyla özel sektöre göre verimliliklerinin ölçülmesi oldukça zordur. Bunun nedeni kamu kurumlarının topluma sunmuş oldukları hizmetlerin parasal değerler ile ifadelerinin güçlüğüdür. Ancak kullanılacak bazı yöntemler, kamu kurumlarının verimliliklerinin yanında etkinliklerinin ve tutumluluklarının da ölçülmesine yardımcı olacaktır.

Verimlilik konusu tek başına değil üretimle, üretim süreci ve teknikleriyle, çalışanlarla, kaliteyle, çevresel duyarlılıklarla ve yeni yönetim anlayışlarıyla yakından ilişkili olmuş, verimlilik yaklaşımındaki gelişmeler bu olgularla şekil ve anlam kazanmıştır (Suiçmez, 2009: 176). Yönetim sürecinde verimliliğin sağlanmasında; yönetimin türü, planlama, örgütlenme, koordinasyon, uzmanlık ve iş bölümü, zaman kayıplarının önlenmesi, moral, denetim, eğitim, çalışma yerlerinin fiziksel koşulları gibi etkenler rol oynamaktadır. Yönetimin verimli olarak çalışabilmesi ya da verimsizlik sorununun giderilebilmesi için yönetim fonksiyonunu bir sanat olarak yerine getirmek, personeli motive ederek ve onlara inisiyatif vererek yöneticiye gereksinim olmadan çalışmalarını sağlamak gerekir (Aydın, 2009: 236)

Kamu kurumlarında işletme giderleri, iş gücü düzeyleri, performans göstergeleri, hizmetin birim maliyeti gibi karşılaştırılabilir alanlarda yapılacak gözlemler ile tasarruf yapılabilecek yönler belirlenmiş olur. Yapılan karşılaştırmalar, verimliliğin sağlanması konusunda yeterli bilginin elde edilmesini sağlayacaktır. Kamu kurumları aynı ya da benzer alanda faaliyette bulunan kamu veya özel sektör kuruluşları ile karşılaştırılarak muhtemel tasarruf alanlarının belirlenmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca kamu kurumu içinde faaliyet gösteren farklı birimler birbiri ile karşılaştırılarak da birtakım sonuçlara ulaşılabilir. Aynı zamanda kurumun daha önceki yıllara ait verilerinin kıyaslanması ile verimliliği konusunda bir fikir elde edilebilir.

6.5.2. Kamu Yönetiminde Yeterlilik Ölçümü

Kamu kurumlarında yapılacak olan yeterlilik ölçümleri sayesinde yöneticiler ödenen bedel ile verilecek hizmetin kalitesini tespit edebileceklerdir. Bir kamu hizmetinin etkinliğiyle ilgili bilgiler, yöneticilere arzu ettikleri hizmet seviyesine veya müşterilerinin talep ettikleri hizmet kalitesine ulaşmanın maliyeti hakkında bilgi verecektir (Songur, 1995: 15). Başka bir açıdan da, yöneticiler bu bilgilerle, halen ödemekte oldukları bedelle hizmeti ne kalitede elde edebileceklerini anlatır. Yeterlilik verileri yapılan hizmetlerin kalitesinin idarecilerce tespit edilmesine de yardımcı olabilir.

6.5.3. Kamu Yönetiminde Etkinlik Ölçümü

Ekonominin önemli sorunlarından birisi de kıt kaynakların kullanımında "etkinlik" ilkelerine uygun hareket edilip edilmediğidir (Suiçmez, 2009: 173). Her yönetim hedeflere ulaşabilmek için karar vermekte, plan yapmakta ve harekete geçmektedir. Bu süreçte, görevini tam olarak yerine getiren yönetim, etkin kabul edilmektedir. Etkinlik, artık kamu yönetimi için temel performans öncüllerinden bir olarak düşünölmeye başlanmıştır.

Etkin devlet arayışları, kamu yönetiminin amaç ve işlevleri ile organizasyonel yapı ve işleyişinin sorgulanmasını ve yeniden yapılandırılmasının kaçınılmaz kılmaktadır. Devletin artan fonksiyonları karşısında kıt olan kamu kaynaklarının verimli, etkin ve tutumlu kullanılmasını

zorunlu kılmıştır. Bu süreçte yapılan hataların tespitinin yanında sürecin iyileştirilmesi ve sonuçların geliştirilmesine yönelik olarak çabaların gösterilmesini gerekli kılmıştır (Akyel ve Köse, 2010: 13).

Kamu hizmetlerinde çıktılarının parasal değerinin belirlenmesi oldukça güç olmakta ve kamu kuruluşlarında ucuz ve kaliteli hizmet sunumu, parasal beklentilerden, önce gelmektedir. Kamu hizmetlerinde verimliliğin ölçülmesinin zorluğu, kamu örgütlerinde etkinliğin ölçülmesini tamamen zorlaştırmaktadır. Kaynakların kullanımında ekonomik etkinliğe ulaşmak için üretim maliyetinin düşürülmesi gerekmektedir. Bunun için teknolojik etkinliğin sağlanması ve israfın önlenmesi ön koşullardır.

6.6. Türkiye’de Kamu Yönetiminin Değerlendirilmesi

Türk kamu yönetimi, her ne kadar Osmanlı devlet bürokrasisini olduğu gibi devralmış bulunsa da, Cumhuriyetle birlikte, devleti baştan başa yeniden biçimlendirme ve ekonomiyi yeniden düzenleme çabası içine girince, bürokrasinin görev alanı genişlemiş ve büyümüştür. Türk kamu yönetimi rasyonel tartışma ve düşünmeye dayalı olarak değil de geleneksel olarak makam veya statü kaynaklı yetkiye dayanarak itaat esasına göre işlemektedir. Bu geleneksel yapı performans yönetimi sisteminin kamu kurumlarında uygulanmasını zayıflatmaktadır. Performans yönetimi, çalışanlar ile yöneticilerin bir arada ve sorun çözme odaklı çalışmasını beklemektedir.

Türk kamu yönetiminde bürokratik, merkeziyetçi ve güçlü bir devlet anlayışının hakim olduğu söylenebilir. Çalışanlar, görevlerini icra ederlerken vatandaşa karşı değil de yöneticilerine karşı bir sorumluluk anlayışına sahiptirler. Yeni kamu yönetimi anlayışında ise asıl sorumluluk topluma karşıdır. Çünkü kamu hizmetleri toplumdan alınan vergiler ile finanse edilmekte ve toplumun kendisi kamu kurumlarının varlık sebebidir. Toplum olmadan da kamunun olması düşünülemez.

Türk kamu yönetimi sistemi, “idari rejim” olarak nitelendirilmektedir. Kamu yönetiminin, ayrı ve özgün bir hukuka ve yapı düzenine tabi olduğu bu

sistemde, idare, tek yanlı ve bağlayıcı kararlar alabilmekte ve belli koşullarda uygulamaya koyabilmektedir(Özel, Eren, 2008: 236). Türk kamu yönetimi bürokratik ve merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Yönetim sürecine katılım açısından Türk kamu yönetimi olumlu olarak değerlendirilmez. Yöneten ile yönetilen arasında bir kopukluk vardır. Vatandaşlar yönetilecek kitle olarak algılanmaktadır.

Ülkemizde ağır basan merkezi yönetim yapısı hantallığa, zaman kayıplarına ve yönetimin işlevselliğinin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Aşırı merkeziyetçi yapı; yönetimde verimlilik ve etkinliğin azalmasına, sunulan kamu hizmetinin kalitesinin yetersiz, maliyetinin de oldukça yüksek olmasına neden olmaktadır (Öke ve Say, 2009: 102).

Kamu kurumlarında hantal yapılaşma, aşırı istihdam, yetki ve sorumluluğun iyi belirlenmemiş olması, engelleyici bürokratik yapı, yatırım olanaklarının yetersiz, hizmet kalitesi ve hızının yeterli olmaması temel sorunlar olarak göze çarpmaktadır. Günümüzde kamu yönetimleri hesap verme yükümlülüğünü bir gereklilik olarak algılamaktadır. Demokrasinin etkin bir şekilde kurumlara hakim kılınması hesap verme sürecinin oluşmasını sağlamıştır. Böylece kamuda şeffaflık, iyi yönetim, faaliyetlerin de raporlanmasını sağlamıştır.

Türk kamu sektöründe çok çalışana ciddi anlamda bir teşvik yapılmadığı gibi az çalışana da herhangi bir yaptırım uygulanmadığı söylenebilir. Bu yüzden çalışanların yaptıkları hizmetler ve işlerde, işi geliştirmek için kişisel teşebbüs ve atılım isteğinde bulunmada gönülsüz oldukları görülmektedir. Kamu kurumlarında geleneksel bir anlayış hüküm sürmekte, mevcut kurulu düzen dahilinde çalışmak tercih edilmekte, ortaya konulan yeni bir düşünce ise üstler tarafından reddedilmektedir.

Kamu personelinin her yıl sicillerinin doldurulması ile bir performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Ancak kamu kurumlarının verdikleri hizmetler ile ilgili olarak net bir performans değerlendirmesi yapılamamaktadır. Amaçlanan hizmetin ve verilen hizmetin ne olduğu, işin ne kadar başarılıp başarılmadığı ile ilgili olarak bir takım belirsizlikler vardır. Kurumlar kendi

değerlendirmelerini kendileri yaparlar ve kamu ile paylaşılma gereği duyulmaz.

Kamu performans yönetiminin temel amacı, kamu kurum ve kuruluşlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır. Zira, insan kaynaklarının performans ölçümünde kullanılan ölçütlere göre çalışma eğilimleri olacağından, performans ölçme ölçütleriyle, aslında çalışanlara nelerin önemli olduğu konusunda gerekli mesajlar verilmiş olur (Bilgin, 2007: 60). Kurumlarda performans değerlendirme sistemleri tam olarak geliştirilmediğinde mal ve hizmetlerin üretiminde de istenilen başarı elde edilemeyecektir.

6.6.1. Kamu Personeli

Kamu personeli kamu yönetiminin insan ögesini oluşturur. Memur mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenlere denilmektedir (Devlet Memurları Kanunu, 4. md.). Memur, idarenin daimi ve sabit kamu hizmetleri kadrosuna girmiş ve kendisine emanet suretiyle bir kamu hizmeti veren kişidir.

Devlet memurları kendilerine verilen görevleri resmi sıfatının gerektirdiği şekilde hizmetin gereklerine uygun bir şekilde yerine getirmek zorundadırlar. Devlet memurları yasalar ile kendilerine verilen görevleri ifa ederlerken tarafsız bir şekilde hareket etmeli, amirlerinin emirlerine uyma gibi bir takım yükümlülükleri de yerine getirirler.

Kamu kuruluşlarında yetki ve sorumluluk dengesinin iyi kurulamamış olması çalışanların objektif olarak değerlendirilebilmesini engellemektedir. Memurların performanslarının iyi bir şekilde değerlendirilememiş olması motivasyonu ve verimliliği kötü yönde etkilemekte ve performans etkinliğinin azalmasına sebep olmaktadır.

Kamu kesiminin daha etkin bir şekilde çalışması ve daha verimli bir hale gelmesi büyük ölçüde kamu personelinin performansına bağlıdır. Başarılı ve başarısız personelin birbirinden ayrılması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve

performansın artırılmasına yönelik olarak kamu kesiminde performans değerlendirmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

6.6.2. Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Yönetimi ve Unsurları

Kamu kurumlarında performans yönetimi henüz yeni bir kavramdır. Bir kamu kuruluşunun hedeflere ulaşma derecesinin belirlenmesi için performans yönetimi kullanılmaktadır. Kamu kurumlarında özel sektörde olduğu gibi bir takım verilerin elde edilmesi kolay bir şekilde gerçekleşmemektedir. Performans yönetimin kamu kesimine uygulanabilmesi için öncelikle yönetimin de belirli bir örgütlenme içersinde olması gerekmektedir. Yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi denetlemenin de iyi bir şekilde yapılmasına olanak sağlayacaktır. Ancak kamu kesiminde performans değerlendirmesi oldukça karışık bir yapı arz etmektedir. Bu ise değerlendirme hakkında haklı birtakım endişelerin oluşmasına yol açmaktadır.

Kamu kurumlarında performansın ölçülebilmesi amacı ile kurum ya geçmişteki performansı ile kıyaslanarak ya da benzer kurumlar karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılır.

6.6.2.1. Sicil Raporu

Sicil amirleri maiyetlerindeki memurların sicil raporları ile birlikte, bunların genel durum ve davranışları bakımından da olumlu ve olumsuz nitelikleri, kusur ve eksiklikleri hakkında mütalaalarını bildirirler (DMK, 115. md.). Devlet memurunun mesleki ehliyetinin tespiti amacı ile sicilinde bulunacak bilgiler, ayrılış sicilinin verileceği haller, sicil raporlarının şekli, taşıyacağı sorular, düzenleme zamanı, uygulanacak not usulü ve bunların derecelendirilmesi, muhafaza ile görevli makamlara dair esaslar ile itiraz ve bunu inceleyecek merciler; Vali ve Kaymakamların hangi memurların birinci, ikinci ve üçüncü sicil amirleri olduğu, hangi memurlar hakkında da ek sicil raporu verecekleri ve diğer hususlar genel yönetmelikle düzenlenir.

Kamu görevlilerinin performans değerlendirmesi sicil raporlarının sonuçları ile değerlendirilmektedir. Memurlar ile ilgili yapılacak olan değerlendirmelerde mufettişlerin raporlarından da yararlanılmalıdır. Sicil amirleri sicil raporlarını doldururken memurların mesleki ehliyetleriyle ilgili soruları not usulüyle, memurun şahsiyetiyle ilgili konuları ise kanaat şeklinde değerlendirir.

6.6.2.2. Sicil Amiri

Sicil amirleri, sicil raporlarını doldurmakla görevlendirilmiş amirleri ifade eder. Yönetmelikler ile hangi memurun hangi sicil amiri tarafından sicil raporunun doldurulacağı belirlenmektedir. Sicil amirleri memurların sicillerini birinci, ikinci, üçüncü dercede yetkili olarak doldurmaktadır. Sicil raporu vermeye yetkili sicil amirleri, kurumlarınca, Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü alındıktan sonra uygun olarak çıkarılacak özel yönetmeliklerde belirlenir (DMK, 112. md.).

6.6.2.3. Memur Kütüğü ve Sicil Dosyası

Devlet memurları kurumlarınca tutulacak memur kütüğüne kaydolur. Her memura bir numara düzenlenir (DMK, 109. md.). Memur kütüğüne memurun adı, soyadı, cinsiyeti,doğum tarihi ve yeri,öğrenimi,kadrosu,işe başlama ve işten ayrılma tarihi ve sebebi kaydedilir (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, 4. md.).

Ayrıca her memura bir sicil dosyası tutulur. Sicil raporları, denetleme raporları bu dosyada muhafaza edilir. Devlet memurlarının kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır (DMK, 111. md.).

6.6.2.4. Sicil Raporlarının Doldurulma Zamanı

Sicil raporları her yıl Aralık ayının ikinci yarısında doldurulur. Sicil raporları en geç 31 Aralık günü, tatile müteakip rastladığı takdirde müteakip çalışma günü mesai saati sonuna kadar sicil raporlarını muhafaza ile ilgili

memura teslim edilmesi şarttır. Zamanında teslim edilmeyen sicil raporları ile ilgili olarak idari soruşturma açılır (DMSY, 12. md.). Memur performansının değerlendirilmesinde kullanılan bir yöntem olarak sicil raporları yılsonunda olmak üzere yılda bir defa yapılmaktadır.

6.7. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin Eleştirilen Yönleri

Türk kamu yönetiminde kamu kesininin kurum olarak performansının ölçülmesinden ziyade personelin değerlendirmesine önem verilmektedir. En yaygın uygulama ise personeli bir yılsonunda sicillerinin doldurulması ile performanslarının değerlendirilmesi yöntemidir. Sicil sistemi ise devlet memurlarının ve dolayısıyla kurumların performanslarını geliştirmekten oldukça uzak bir yöntemdir. Objektif değerlendirmelerden uzak olması, performansı geliştirmeye yardımcı bir sistem olmaması ve rutin bir işlem olarak görülmesi sicil sisteminde beklenen yararın elde edilmesini güçleştirmektedir. Bu yönüyle sicil sistemi çağdaş performans değerlendirme sistemlerinin çok gerisinde kalmıştır. Bu tür aksaklıklar kamu kurumlarında verimliliğin, etkinliğin sağlanması konusunda ülkemizin performans temelli bir yönetsel yaklaşıma ulaşma yönünde adımlar atmasını gerektirmiştir (Aktel, 2003: 295).

6.8. Yeni Kamu Yönetimi ve Kamuda Performans Yönetiminin Ortaya Çıkışı

1990'lı yıllarda geleneksel kamu yönetimi anlayışının yetersizliklerinden dolayı kamu sektöründe yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu anlayış geleneksel kamu yönetimi anlayışında karşılaşılan bir takım eksiklikleri ortadan kaldırmak üzere ortaya çıkmıştır. Eski kamu yönetimi anlayışı hiyerarşik, katı, bürokratik bir yapı arz ederken, yeni kamu yönetimi anlayışı daha esnek ve pazar ekonomisinin kamu kesiminde yerleşmesini sağlamıştır. Yönetim anlayışındaki bu değişiklik devletin toplumdaki rolünde ve devlet toplum ilişkilerinde önemli bir anlayış değişimini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında yeni kamu yönetimi anlayışı geleneksel kamu yönetimi anlayışında köklü değişiklikler getirmemiştir.

Kamu yönetiminin yapısı ve işleyişi ile ilgili olarak özel sektörde meydana gelen değişikliklere paralel olarak bir değişim zorunlu hale gelmiştir. Buna göre geleneksel kamu yönetimi anlayışından, performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları etkili ve verimli kullanma, stratejik yönetim anlayışına doğru bir gelişme göstermiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışı kamu kurumlarında çalışanla çalışmayan arasında bir ayırım yapabilmeyi ve ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulmasını sağlayacak performansa dayalı bir sistem geliştirmeyi hedeflemektedir. Böylece kamu kurumlarında verimliliğin sağlanmasını amaçlamaktadır.

Özel sektöre nazaran kamu kurumlarında performansın ölçülmesi bir hayli zordur. Kamu kurumlarında yapılan işin sonucunda ortaya çıkan ürünlerin somut olmaması, kurumda girdiler ile çıktılar arasında bir kıyaslama yapılabilmesini de güçleştirmektedir. Neyin ne kadar üretildiği, nasıl üretildiği sorularının cevabı net bir şekilde verilememektedir. Çalışanların kime karşı sorumlu olduğu ve saptanan sorunlarda kimin ne kadar sorumlu olduğu kesin çizgiler ile belli değildir. Bununla birlikte kamu kesiminin büyüklüğü, kişiler ve örgütler hakkında yapılacak değerlendirmelerin asıl değerlendirme verilerinden saparak daha esnek bir şekilde sonuçlar ortaya koyması gerçek performansın ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Sıralanan tüm bu sorunlar kamu kesiminde verimsiz ve memnuniyetsiz bir yapının oluşmasına sebep olmaktadır.

Kamu kurumları ürettikleri hizmetler ile topluma karşı hizmet sunarlar. Bu hizmetlerin üretiminde kurumlar topluma karşı sorumludurlar. Toplumun ödediği vergilerin topluma karşı verilecek hizmetlerde kullanılıp kullanılmadığı, kaynakların verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı, ortaya konulan hizmetlerin toplum beklentilerini karşılayıp karşılamadığı gibi sorunlar kamu kurumlarında performans yönetimi temelli bir yönetim anlayışının yerleştirilmesini zorunlu hale getirmiştir.

Bütün kamu kurumlarında kamu görevlilerinin ortaya koydukları davranışları değerlendirmeye yarayan bir süreç vardır. Değerlendirme çalışanın performansını değerlendirdiği gibi çalışanın bir takım eğitim ve geliştirme faaliyetleri için de veriler elde edilmesini sağlamaktadır. Bununla

birlikte kamu kesiminde çalışanın bireysel performansı kurumun performansı ile birlikte ölçülmelidir. Her iki değerlendirme performansın tam olarak değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

Türk kamu yönetimi genel olarak rasyonel tartışma veya düşünceye dayalı olarak değil de, tamamen emir komuta süreci dahilinde alınan kararlara itaati esas almaktadır. Bunun nedeni ise yetkilerin paylaşılmak istenmemesi ve yönetim sürecindeki bir takım eksikliklerin yönetim zafiyeti olarak algılanması ve kimsenin bu zafiyetleri bilmesinin istememesidir. Hâlbuki performansa dayalı yönetim anlayışı ise yöneticilerin çalışanlar ile birlikte hareket ederek sorunların çözdüğü ortak bir çalışma sistemidir. Çünkü sorunların saptanmasında ve sonuçların elde edilmesinde karşılaşılan engellerin hep birlikte saptanması ve çözümlerin birlikte üretilmesi gerekmektedir.

Kamu kurumlarında performans yönetimin sağlıklı bir şekilde işletilmesi ile kurumda çalışanlar ile yöneticiler arasında paylaşmaya dayalı bir kültür gelişecektir. Kurumsal amaçlar ile bireysel amaçlar arasında uyum sağlanacak, kurumun hedef ve amaçlarına çalışanın katkısı sağlanacaktır. Performans değerlendirmesi ile kişinin ne oranda sürece katkı sağladığı anlaşılacak ve elde edilen verilerden kendisine döndürülecek bilgiler ile eksiklikleri bildirilecek ve kendisini düzeltme fırsatı oluşturulacaktır. Böylece kurumda her çalışanın kendisini geliştirme fırsatları oluşturulacaktır.

7. BALIKESİR EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ İÇİN BİR PERFORMANS YÖNETİMİ ÇALIŞMASI

7.1. Araştırmanın Tanıtımı

Türk Polis Teşkilatı, son yıllarda çağın gerekleri doğrultusunda kendisini yenileme noktasında oldukça başarılı görülebilir. Polis Teşkilatı'nda modern yöntemlerin kullanılması ile polislik, bir kuvvet olmaktan çıkarak hizmet eksenine doğru bir gelişim göstermiştir.

Bu bölümde performans yönetimi sisteminin Balıkesir Emniyet Müdürlüğü Asayiş Şubesi bünyesinde bulunan Yıldırım Ekipler Amirliği'nde bir uygulaması ile ilgili olarak bir araştırma ortaya konulmuştur. Saha çalışması bölümünü oluşturan Yıldırım Ekipler Amirliği, görev alanı, personeli ile birlikte incelenmiştir.

7.2. Araştırmadan Beklentiler

Emniyet Teşkilatı'nın görev gereklerine ve yapısına uygun şekilde teşkilat personeline ait özelliklerin değerlendirilebilmesine yönelik sorular içeren, ilgili personelin hangi konularda eksikliklerinin bulunduğu, hangi konularda eğitime ihtiyacı bulunduğu, kendisinden istenilen verimin alınabileceğine yönelik ipuçları içeren, verimli çalışan ve iyi performans gösteren personeli ödüllendiren performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi hedeflenmektedir (Emniyet Genel Müdürlüğü, 2007: 276).

Bu çalışmanın başarı ile gerçekleşmesi, ekipler amirliğine yönelik şu faydaları sağlayacaktır.

- Performans yönetimi ile personel kendisinden neler beklendiğini daha net bir şekilde bilecek, bu beklentileri gerçekleştirmek için neler yapması gerektiğini algılayacaktır.

- Personel insan odaklı bir hizmet anlayışını benimseyerek, daha hızlı daha verimli hizmet sunulması ile halkın polise olan güveni artacaktır.
- Performans yönetimi kurumsal bir yapıya kavuşturularak yöneticilerin ve personelin bir arada çalışması sağlanacaktır.
- Performans yönetiminden elde edilecek veriler ile çalışanların ve yöneticilerin eksik olduğu yönlerini görebilmeleri sağlanarak kendi performanslarını geliştirmelerine katkı sağlayacaktır.
- Uygulamalarda şeffaflık ve hesap verilebilirlik, halka sunulan güvenlik hizmetinin etkinliği ve verimliliği artacaktır.
- Polisiye hizmetlerdeki güçlü ve zayıf yönler belirlenerek hedeflenen performans seviyesine ulaşılabilecektir.

7.3. Görev Tanımı

Emniyet Teşkilatı, örgütsel ve fonksiyonel yapısı itibariyle diğer kamu kurumlarından birtakım farklılıklar göstermektedir. Bu yüzden, Emniyet Teşkilatı'nda performans değerlendirmesinin işleyişinin anlaşılabilmesi için bu yapının genel olarak incelenmesi gerekmektedir (Akçakanat, 2009: 82). Bunun için öncelikle Balıkesir Emniyet Müdürlüğü bünyesinde kurulu Yıldırım Ekipler Amirliği incelenecektir.

Balıkesir'de Yıldırım Ekipler Amirliği bünyesinde 1 emniyet amiri, 3 komiser yardımcısı olmak üzere 4 üst rütbeli yönetici ile 150 polis memuru toplam 154 personel bulunmaktadır. Ekipler 3 grup halinde görevleri birbirinden devralmakta ve her grubun başında bir rütbeli personel bulunmaktadır. Ekiplerde toplamda 20 adet devriye aracı, 1 grup amiri aracı ve bir de ekipler amirine ait olmak üzere 22 araç mevcuttur. Polis sorumluluk bölgesi suç istatistikleri, halk yoğunluğu dikkate alınarak 20 bölgeye ayrılmış ve her bölgenin sorumluluğu bir ekibe verilmiştir.

Asayiş Şube Müdürlüğü'ne bağlı olarak faaliyet gösteren Yıldırım Ekipler Amirliği, adli ve önleyici olmak üzere iki görevi vardır. 24 saat esasına göre belirlenmiş bölgelerde çalışma düzenine göre nöbetleşe görev alırlar. Yıldırım Ekipler Amirliği'ne bağlı her ekip bölgesinde suç işlenmeden önce

önlenmesine yönelik ve suç işlendikten sonra da adli süreci başlatmak üzere kurulmuş bir birimdir.

Bu birimin en önemli görevi suçun önlenmesidir. Ekipler görev bölgelerinde devriye gezerek suç işlemeye meyilli şahıslar üzerinde caydırıcı bir fonksiyon icra ederler. Suçun önlenmesi, suçun oluşmasından sonraki adli süreçten daha önemlidir. Suçu tamamen önlemek mümkün değilse de huzur ve güven ortamının sağlanması büyük oranda suçu önleyici tedbirler ile olmaktadır.

Bu birimin ikinci görevi ise bölgelerinde karşılaştıkları suçlar ile ilgili olarak ilk müdahaleyi yapmak ve uzman olarak tabir edilen birimlere olay ile ilgili olarak tüm bulguları koruyarak teslim etmektir. Olaylara müdahale eden ilk ekip olarak delillerin muhafazası, şüphelilerin yakalanması sorumluluğu öncelikle bu birimdedir.

Ekiplerde personelin performansını ölçmek için kullanılan basit bir form halen kullanılmaktadır. Bu form ekip memurlarınca her görev için doldurulmaktadır. Bu formda, 155 ihbarları doğrultusunda müdahale edilen olaylar, bu olaylara intikal süresi ve olayların sonucunu bildiren notlar yazılmaktadır. Ayrıca şüpheli şahıslar ile ilgili olarak yapılan "Genel Bilgi Toplama" (GBT) sorgulamaları ile müdahale edilen olaylar ile ilgili olarak alınan neticeler bir puanlama sistemi ile değerlendirilmektedir. Bu puanlamalar ay sonunda toplanarak personel performanslarına göre sıralanması ile elde edilen veriler her ay personel ile paylaşılmaktadır. Çalışkan, yüksek performanslı personel taltif ve takdir verilmek suretiyle ödüllendirilerek motivasyonlarının artırılması sağlanmaktadır.

Ekiplerin çalışmalarında grup amirleri denetleyici bir rol verilmiştir. Ekipler amiri ise hem ekiplerin hem de grup amirlerini denetleyerek görevlerini ifa etmektedir. Ayrıca ekipler amiri ekiplerce tutulan formları her gün değerlendirilerek performans değişimlerini takip etmektedir. Bu değerlendirmeler ile hem ekiplerin hem de grupların performanslarının tespitine yönelik veriler elde etmektedir.

7.4. Görevin Gereklere

Ekipler amirliği bünyesinde çalışan personelin yapılan görevin gereklerine göre birtakım niteliklerinin bulunması gerekmektedir. Öncelikle ekiplerin görev alanları içersinde olaylara müdahale edecek olan ilk ekip olması ve seri bir şekilde hareket edecek olmaları bu birimde istihdam edilecek olan personelin yaşının çok ileri olmaması gerektirmektedir. Kadro genç memurlardan oluşturularak ekiplerin dinamik bir yapıya kavuşturulması sağlanmalıdır.

Ayrıca olaylara müdahalede yetersiz kalınmaması açısından her ekip en az üç kişiden oluşmalıdır. Bu sağlanmadığı takdirde olaylara müdahalede bir takım aksaklıklar yaşanması kaçınılmazdır. Bunun için ekipler amirliğinde toplam 60 ekipte en az 180 memurun görevlendirilmesi gerekmektedir. Personelin izne ayrılma, rapor, ek görevlendirme gibi durumlarında eksiklik yaşanmaması açısından ekiplerde 4. memur olarak yaklaşık 40 kişinin daha görevlendirilmesi gerekmektedir.

Yıldırım Ekipler Amirliği'nin bir amacı da en seri şekilde, vuku bulacak olaylara karşı ivedilikle müdahale edilmesi gerekliliğidir. Bu yüzden ekiplerde görevlendirilecek personelin bölgesine hakim olması gerekmektedir. Ekipler amirliğinde görevlendirilecek personelin Balıkesir'de en az 4 yıldır görev yapan memurlardan seçilmesi gereklidir. Böylece personel ara sokakları, önemli merkezleri, okul, hastane ve benzeri kurumları daha iyi bilebilecektir.

Gerek meslek içi eğitimler gerekse personelin kendi çabası ile görev çerçevesinde yasal sınırlılıkları ve yükümlülüklerin personele bildirilmesi gerekmektedir. Polis kanunlar kapsamında görev yapmaktadır. Bu yüzden mevzuat iyi bir şekilde takip edilmelidir.

Ekiplerin görevleri esnasında vatandaşlar ile olan münasebetlerinde polis-halkla ilişkiler konusunda olumsuz kanaat oluşturabilecek davranışlardan kaçınmaları gerekmektedir. Bunun yanında suç ve suçlular ile mücadelede halkın desteğini de kazanılmalıdır.

7.5. Performans Değerlendirmeye ve Artırılmasına İlişkin Görüşler

Emniyet Genel Müdürlüğü'nün Türk Polis Teşkilatı'nda insan kaynakları yönetimi sisteminin geliştirilmesi ile ilgili eylem planına göre;

- Sicil notu objektif kriterlere göre olumlu veya olumsuz her davranışın değerlendirilmesi ile verilmeli,
- Sicil sistemi günümüz şartlarına göre yenilenmeli,
- Yapılan değerlendirmeler personele geribildirim yolu ile bildirilmeli,
- Personelin kendisine puan verebileceği bir sistem geliştirilmeli,
- Sicil notu verme yetkisi sadece bir amirin elinde olmamalı,
- Alt rütbeli personelin amirlerini değerlendirebilmesine olanak sağlanmalı,
- Değerlendirme yapabilme konusunda amirlerin gerekli donanıma sahip olmaları sağlanmalı ve yanlış değerlendirmelerin objektif olarak tekrar gözden geçirilmesi sağlanmalı,
- Başarılı olan çalışanların motivasyonlarının artırılması için ödüllendirilmeli,
- Sicil notlarının maaşlara etki ettirilmeli,
- Personelin başarı grafiği takip edilmeli ve ani iniş ve çıkışların araştırılması yoluna gidilmelidir (Emniyet Genel Müdürlüğü, 2007: 30).

7.6. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Balıkesir Emniyet Müdürlüğü Asayiş Şube Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği'nde Örneklem grubu olarak seçilen memurlar ile yüz yüze yapılan anket sonuçları şöyledir:

Tablo-1 Ekipte ki görev dağılımı ve memur sayısı

	Ekip amiri	Ekip şoförü	Ekip memuru	Toplam
	10	10	3	23
Yüzde	%43.47	%43.47	%13.04	%100

Örneklem grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde ekiplerdeki görevleri ve memur sayısı ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları

değerlendirildiğinde 10 ekipte toplamda 23 memurun görevli olduğu bunlardan 10'unun ekip amiri, 10'unun ise ekip şoförü ve kalan 3 kişinin de ekip memuru olduğu anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; 10 ekipten sadece 3 ekipte 3 memurun bulunduğu diğer 7 ekibin ise bir ekip amiri ve bir ekip memuru olmak üzere iki kişiden oluştuğu görülmektedir. İşin gerekleri başlığı altında belirttiğimiz gibi her ekipte en az 3 memurun görevlendirilmesi gerekmektedir. Ekiplerde ihtiyaç doğrultusunda yeterli sayıda personelin istihdam edilmediği görülmektedir.

Tablo-2 Memurların eğitim düzeyleri

	Lisans üstü	Üniversite	Yüksek okul	Lise	Toplam
	0	7	9	7	23
Yüzde	%0	%30.43	%39.13	%30.43	%100

Örneklem grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde ekiplerdeki memurların eğitim seviyeleri ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurlardan 7'sinin üniversite mezunu olduğu, 9'unun yüksek okul mezunu olduğu, 7'sinin ise lise mezunu olduğu anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; ekipler amirliğinde istihdam edilen memurların %30.43'ünün üniversite seviyesinde, %39.13'ünün ise yüksek okul seviyesinde eğitim aldıklarını ve memurların önemli oranda ($\%30.43 + \%39.13 = \%69.56$) eğitim seviyesinin iyi düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo-3 Memurların yaş aralıkları

	23-30 yaş	31-38 yaş	39-48 yaş	49 ve üstü yaş	Toplam
	3	8	10	2	23
Yüzde	%13.04	%34.78	%43.47	%8.69	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde ekiplerdeki memurların yaşları ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurlardan 3'ünün 23-30 yaş aralığında olduğu, 8'inin 31-38 yaş aralığında olduğu, 10'unun 39-48 yaş aralığında olduğu, 2'sinin ise 49 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmüştür.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurlardan %34.78'inin 31-38 yaş aralığında, %43.47'sinin 39-48 yaş aralığında bulunduğu ve ekipler amirliğinde memurların büyük oranda orta yaş olarak tabir edilecek bir yaş aralığında bulunduğu anlaşılmış, 23-30 yaş arası ve 49 ve üstü yaş aralığında bulunan memur oranının ($\%13.04 + \%8.69 = \%21.73$) toplam memura oranla düşük olduğu anlaşılmıştır.

Tablo-4 Memurların Balıkesir'de yaptıkları görev süreleri

	0-4 yıl	4-7 yıl	7-12 yıl	12 yıl ve üstü	Toplam
	12	6	3	2	23
Yüzde	%52.17	%26.08	%13.04	%8.69	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde memurların Balıkesir'de ne kadar yıldır çalıştıkları ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurlardan 12'sinin 0-4 yıl arası, 6'sının 4-7 yıl arası, 3'nün 7-12 yıl arası ve 2'sinin de 12 yıl ve üstü görev yaptığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; ekipler amirliğinde görevli memurların %52.17'sinin 0-4 yıl arası, %26.08'inin ise 4-7 yıl arası, %13.04'ünün 7-12 yıl arası, %8.69'unun ise 12 yıl ve üstü Balıkesir'de görev yaptıkları anlaşılmıştır.

Tablo-5 Ekiplerin birbirleri ile irtibatları ve olaylara müdahalede işbirliği kabiliyetleri yeterli mi?

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	7	13	3	0	0	23
Yüzde	%30.43	%56.52	%13.04	%0	%0	%100

Örneklem grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde ekiplerin birbirleri ile olan irtibatları ve olaylara müdahale de işbirliği kabiliyetleri ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurlardan 7'sinin "Kesinlikle Katılıyorum", 13'ünün "Katılıyorum" ve 3'ü de "Çekimserim" ifadelerini kullanmış, "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadeleri kullanılmamıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; ekiplerin birbirleri ile olan irtibatlarının ve olaylara müdahalede işbirliği kabiliyetlerinin yüksek olduğu konusunda memurların bu ifadeye katılıp katılmadıkları sorulduğunda memurların %86.95'inin (%30.43 + %56.52) katıldıkları, %13.04'ünün çekimser olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak ekiplerin birbiri ile irtibatlarının ve işbirliği kabiliyetlerinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo-6 Kullanılan araç ve gereçlerin yeterliliği

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	5	12	4	2	1	23
Yüzde	%21.73	%52.17	%17.39	%8.69	%4.34	%100

Örneklem grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde kullanılan araç ve gereçlerin yeterli olup olmadığı ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 5'inin "Kesinlikle Katılıyorum", 12'sinin "Katılıyorum", 4'ünün "Çekimserim", 2'sinin "Katılmıyorum", 1'inin de "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde ifade kullandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; ekiplerde kullanılan araç ve gereçlerin yeterli olduğu ifadesine memurların %73.90'ünün (%21.73 + %52.17) katıldığı, %13.03'ünün (%8.69 + %4.34) katılmadığı anlaşılmıştır.

Sonuç olarak ekipler amirliğinde kullanılan araç ve gereçlerin memurlar tarafından yeterli görüldüğü anlaşılmıştır.

Tablo-7 Yasa ve yönetmeliklerin uygulanması oranı

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	15	7	1	0	0	23
Yüzde	%65.21	%30.43	%4.34	%0	%0	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde görev sınırları içerisinde yasa ve yönetmeliklere uygun hareket edip etmedikleri ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 15'inin "Kesinlikle Katılıyorum", 7'sinin "Katılıyorum", 1'inin "Çekimserim" ifadelerini kullandığı ancak "Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerinin ise memurlar tarafından kullanılmadığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %95.64'ünün (%65.21 + %30.43) görev sınırları içerisinde ilgili yasa ve yönetmeliklere uygun bir şekilde hareket ettikleri ile ilgili ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır. Sonuç olarak ekipler amirliğinde çalışan memurların görevlerini ilgili yasa ve yönetmeliklere uygun olarak yaptıkları anlaşılmıştır.

Tablo-8 Mesleki gelişim için imkanlar mevcut mu?

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	2	7	5	6	3	23
Yüzde	%8.69	%30.43	%21.73	%26.08	%13.04	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde memurların mesleki gelişim için yeterli imkanlara sahip olup olmadığı ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 2'inin "Kesinlikle Katılıyorum", 7'sinin "Katılıyorum", 5'inin "Çekimserim", 6'sının "Katılmıyorum", 3'ünün ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini kullandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %39.12'si (%8.69 + %30.43) ekiplerde mesleki açıdan kendisini geliştirmek için yeterli imkanlara sahip olduğunu düşünürken, memurların %21.73'ü çekimser olduğunu belirtmiş, %39.12'si (%26.08 + %13.04) de imkanların yeterli olduğu düşüncesine katılmadıklarını belirtmiştir. Verilen cevaplar değerlendirildiğinde gelişim imkanlarını yeterli bulanlar ile yetersiz bulan memurların oranının eşit olduğu anlaşılmıştır. Mesleki yönden kendini geliştirme konusunda imkanları yetersiz bulan ve bu konuda ihtiyaç hisseden önemli oranda memurun bulunduğu anlaşılmıştır.

Tablo-9 Amirler tarafından personelin sosyal ve duygusal olarak desteklenmesinin oranı

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	1	1	4	10	7	23
Yüzde	%4.34	%4.34	%17.39	%43.47	%30.43	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde sorumlu amirlerin personelin sosyal ve duygusal gereksinimlerini sağlama açısından gerekli desteğin sağlanıp sağlanmadığı ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 1'inin "Kesinlikle Katılıyorum", 1'inin "Katılıyorum", 4'ünün "Çekimserim", 10'unun "Katılmıyorum", 7'sinin ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini kullandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların sadece %8.68 (%4.34 + %4.34) oranında amirleri tarafından sosyal ve duygusal yönden desteklendikleri ifadesine katılırlarken, %73.90 (%43.47 + %30.43) oranında memurun bu ifadeye katılmadıkları anlaşılmıştır. Yapılan değerlendirmede memurların amirleri tarafından sosyal ve duygusal yönden yeterince desteklenmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-10 Hizmetlerin daha iyi yürütülmesinde memurların görüşlerinin değerlendirilmesi oranı

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	3	4	7	6	3	23
Yüzde	%13.04	%17.39	%30.43	%26.08	%13.04	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde güvenlik hizmetlerinin daha iyi bir şekilde yürütülmesinde memurların görüşlerinin değerlendirilip değerlendirilmediği ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 3'ünün "Kesinlikle Katılıyorum", 4'ünün "Katılıyorum", 7'sinin "Çekimserim", 6'sının "Katılmıyorum", 3'ünün ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini kullandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %30.43'ünün (%13.04 + %17.39) güvenlik hizmetlerinde görüşlerinin değerlendirildiğini düşündüğü, %39.12'sinin (%26.08 + %13.04) ise güvenlik hizmetlerinin yürütülmesinde görüşlerinin değerlendirilmediği anlaşılmıştır. %30 oranının da memur da çekimser olduklarını belirtmişlerdir. Ekipler Amirliğinde memurların bir kısmı görüşlerinin alınarak değerlendirildiğini düşünürken önemli bir kısmı da görüşlerinin değerlendirilmediğini düşünmektedir.

Tablo-11 Amir memur ilişkilerinin değerlendirilmesi

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	0	1	6	10	6	23
Yüzde	%0	%4.34	%26.08	%43.47	%26.08	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde amir ve memurlar arasında yakın ve etkin bir ilişkinin olup olmadığı ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 1'inin "Katılıyorum", 6'sının "Çekimserim", 10'unun "Katılmıyorum", 6'sının ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini kullandığı, "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesinin hiçbir memur tarafından kullanılmadığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların yalnızca %4.34'lük bir kısmının amirler ile memurlar arasında yakın ve etkin bir ilişki olduğunu düşündüğü, %69.55'lük (%43.47 + %26.08) büyük bir oranın ise amirler ve memurlar arasında yakın ve etkin bir ilişki olduğunu düşünmediği anlaşılmıştır. Sonuç olarak yıldırım ekipler amirliğinde amirler ile memurlar arasında yakın ve etkin bir ilişkinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo-12 Amirlerin memurlara yaptığı önerilerin değerlendirilmesi

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	3	13	1	4	2	23
Yüzde	%13.04	%56.52	%4.34	%17.39	%8.69	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde amirlerin memurlara yapmış olduğu önerilerin memurlarca değerlendirilip değerlendirilmediği ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 3'ünün "Kesinlikle Katılıyorum", 13'ünün "Katılıyorum", 1'inin "Çekimserim", 4'ünün "Katılmıyorum", 2'sinin ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini kullandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %69.56'sinin (%13.04 + %56.52) amirlerin memurlara yapmış olduğu önerilerin memurlarca iyi bir şekilde değerlendirildiği ifadesine katıldıklarını belirtmişler, %26.08'i (%17.39 + %8.69) bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak ekipler amirliğinde amirlerce yapılan önerilerin memurlar tarafından iyi bir şekilde değerlendirildiği anlaşılmıştır.

Tablo-13 Personel performans ölçülmesinin gerekliliği

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	4	12	3	1	3	23
Yüzde	%17.39	%52.17	%13.04	%4.34	%13.04	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde memurların performansının ölçülmesinin gerekip gerekmediği ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 4'ünün

“Kesinlikle Katılıyorum”, 12’sinin “Katılıyorum”, 3’ünün “Çekimserim”, 1’inin “Katılmıyorum”, 3’ünün ise “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadelerini kullandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %69.56’sının (%17.39 + %52.17) personelin performansının değerlendirilmesi gerektiğine inandıkları, yalnızca %17.38’inin (%4.34 + %13.04) personelin performansının değerlendirilmesinin gerektiği ifadesine katılmadıkları anlaşılmıştır. Sonuç olarak ekipler amirliğinde memurların büyük bir kısmının performans değerlendirmesinin gerektiğine inandıkları görülmektedir.

Tablo-14 Amirlerin performans değerlendirmesi için yeterli donanımda olması

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	1	6	6	7	3	23
Yüzde	%4.34	%26.08	%26.08	%30.43	%13.04	%100

Örneklem grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği’nde değerlendirmeyi yapacak amirlerin yeterli donanıma sahip olup olmadıkları ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 1’inin “Kesinlikle Katılıyorum”, 6’sının “Katılıyorum”, 6’sının “Çekimserim”, 7’sinin “Katılmıyorum”, 3’ünün ise “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadelerini kullandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %30.42’sinin (%4.34 + %26.08) ekipler amirliğinde görevli amirlerin performans değerlendirmesi konusunda gerekli donanıma sahip olduklarını düşündüğünü, %43.47’sinin (%30.43 + %13.04) ise amirlerin performans değerlendirmesi konusunda gerekli donanıma sahip oldukları fikrine katılmadıkları anlaşılmıştır. Ekipler amirliğinde çalışan memurların önemli bir kısmı değerlendirmeyi yapan amirleri bilgi seviyeleri bakımından yeterli bulmamaktadır.

Tablo-15 Personelin eşit ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	2	0	5	9	7	23
Yüzde	%8.69	%0	%21.73	%39.13	%30.43	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde değerlendirmeyi yapacak amirlerin yeterli donanıma sahip olup olmadıkları ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 2'sinin "Kesinlikle Katılıyorum", 5'inin "Çekimserim", 9'unun "Katılmıyorum", 7'sinin "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini kullandığı, " Katılmıyorum" ifadesinin hiç kullanılmadığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %8.69 gibi küçük bir kısmının memurların amirleri tarafından eşit ve tarafsız bir şekilde değerlendirildiği ifadesine katıldığı, %69.56'sinin (%39.13 + %30.43) ise bu ifadeye katılmadıkları anlaşılmıştır. Sonuç olarak memurların çok büyük bir kısmının memurların eşit ve tarafsız bir şekilde değerlendirildiğini düşüncesine katılmadığı anlaşılmıştır.

Tablo-16 Performans değerlendirmesinin personeli olumlu yönde etkilemesi

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	4	9	3	4	3	23
Yüzde	%17.39	%39.13	%13.04	%17.39	%13.04	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde değerlendirmeyi yapacak amirlerin yeterli donanıma sahip olup olmadıkları ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 4'ünün "Kesinlikle Katılıyorum", 9'unun "Katılıyorum", 3'ünün "Çekimserim", 4'ünün "Katılmıyorum", 3'ünün ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini kullandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %56.52'sinin (%17.39 + %39.13) performans değerlendirmesinin memurlar üzerinde olumlu bir etki yaptığını inandıkları, %30.43'ünün (%17.39 + %13.04) ise

performans değerlendirmenin personel üzerindeki olumlu etkisi olduğuna katılmadıkları anlaşılmıştır. Sonuç olarak ekipler amirliğinde çalışanların büyük kısmının performans değerlendirmenin olumlu sonuçları olduğuna inanmaktadır.

Tablo-17 Amirlerin memurlarına yüksek performans göstermeleri konusunda rehberlik etmesi

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	3	6	6	5	3	23
Yüzde	%13.04	%26.08	%26.08	%21.73	%13.04	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde değerlendirmeyi yapacak amirlerin memurlara yüksek performans göstermeleri konusunda rehberlik edip etmedikleri ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 3'ünün "Kesinlikle Katılıyorum", 6'sının "Katılıyorum", 6'sının "Çekimserim", 5'inin "Katılmıyorum", 3'ünün ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini kullandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %39.12'si (%13.04 + %26.08) amirlerin memurlarını yakından takip ederek onların daha iyi performans göstermeleri için rehberlik ettiği ifadesine katıldıklarını belirtmiş, %34.77'sinin (%21.73 + %13.04) ise amirlerin memurları takip ederek yüksek performans göstermesi konusunda takip ederek rehberlik ettikleri ifadesine katılmadıkları anlaşılmıştır. Sonuç olarak her iki düşüncedeki memurların oranları birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo-18 Etkin ödüllendirme sisteminin olması

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	2	1	3	9	8	23
Yüzde	%8.69	%4.34	%13.04	%39.13	%34.78	%100

Örneklem grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde memurların iyi olarak değerlendirilen davranışlarının etkin bir şekilde ödüllendirilmesini sağlayan etkin bir ödüllendirme sisteminin olup olmadığı ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 2'sinin "Kesinlikle Katılıyorum", 1'inin "Katılıyorum", 3'ünün "Çekimserim", 9'unun "Katılmıyorum", 8'inin ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini kullandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %13.03'ünün (%8.69 + %4.34) iyi olarak değerlendirilen davranışlar sonucu etkin bir ödüllendirme sisteminin bulunduğunu düşündükler, %73.91'inin (%39.13 + %34.78) ise etkin bir ödüllendirme sisteminin varlığı düşüncesine katılmadıkları anlaşılmıştır. Ekipler amirliğindeki memurların büyük bir çoğunluğu iyi davranışları ödüllendirecek etkin bir ödüllendirme sisteminin olmadığını düşünmektedir.

Tablo-19 Etkin bir yaptırım mekanizmasının olması

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	6	7	6	3	1	23
Yüzde	%26.08	%30.43	%26.08	%13.04	%4.34	%100

Örneklem grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde memurlara hatalı davranışlar sonucu etkin bir yaptırım mekanizmasının olup olmadığı ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 6'sının "Kesinlikle Katılıyorum", 7'sinin "Katılıyorum", 6'sının "Çekimserim", 3'ünün "Katılmıyorum", 1'inin ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini kullandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %56.51'inin (%26.08 + %30.43) ekipler amirliğinde etkin bir yaptırım mekanizması olduğunu düşündüğü, %17.38'inin (%13.04 + %4.34) ise etkin bir yaptırım mekanizması olmadığı anlaşılmıştır. Sonuç olarak ekipler amirliğinde çalışan memurların büyük bir kısmı hatalı davranışları cezalandıran etkin bir yaptırım mekanizmasının olduğunu düşünmektedir.

Tablo-20 Memurlara geribildirim yapılması durumu

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	2	7	4	8	2	23
Yüzde	%8.69	%30.43	%17.39	%34.78	%8.69	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde amirlerin yapmış oldukları değerlendirmeleri memurlara geribildirim yolu ile bildirip bildirmedikleri ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 2'sinin "Kesinlikle Katılıyorum", 7'sinin "Katılıyorum", 4'ünün "Çekimserim", 8'inin "Katılmıyorum", 2'sinin ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini kullandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %39.12'sinin (%8.69 + %30.43) yapılan değerlendirmelerin memurlara geribildirim yolu ile bildirildiğine katıldıkları, %43.47'sinin (%34.78 + %8.69) ise yapılan değerlendirmelerin geri bildirimlerinin yapıldığı fikrine katılmadıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak ekipler amirliğinde çalışan memurların bir kısmı geribildirimlerin olmadığına inanmaktadır.

Tablo-21 Memurların yer değişikliklerinde değerlendirme sonuçlarının kullanılması

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	1	11	4	6	1	23
Yüzde	%4.34	%47.82	%17.39	%26.08	%4.34	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde memurların performanslarının değerlendirilmesinden elde edilen sonuçlarının ekipler arası hareketlerde kullanılıp kullanılmadığı ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 1'inin "Kesinlikle Katılıyorum", 11'inin "Katılıyorum", 4'ünün "Çekimserim", 6'sının "Katılmıyorum", 1'inin ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini kullandığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %52.16'sının (%4.34 + %47.82) performans değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan verilerin ekipler arası hareketlerde kullanıldığı fikrine katıldıklarını, %30.42'sinin (%26.08 + %4.34) ise değerlendirme sonuçlarının ekipler arası hareketlerde kullanıldığı fikrine katılmadıkları anlaşılmıştır. Sonuç olarak memurların önemli bir kısmı ekiplerde performans ölçümlerine göre memur değişikliklerinin olduğunu düşünmektedir.

Tablo-22 Eğitim ihtiyaçlarının değerlendirme sonuçları

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Çekimserim	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
	0	8	5	9	1	23
Yüzde	%0	%34.78	%21.73	%39.13	%4.34	%100

Örnekleme grubunda bulunan memurlara Yıldırım Ekipler Amirliği'nde memurların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde değerlendirme sonuçlarının kullanılıp kullanılmadığı ile ilgili olarak sorulan soru ve cevapları değerlendirildiğinde 23 memurdan 8'inin "Katılıyorum", 5'inin "Çekimserim", 9'unun "Katılmıyorum", 1'inin ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini kullandığı, "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesinin hiç kullanılmadığı anlaşılmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; memurların %34.78'inin eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesinde değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı fikrine katıldıklarını, %43.47'sinin (%39.13 + %4.34) ise bu fikre katılmadıkları anlaşılmıştır. Sonuç olarak memurların önemli bir kısmı ekipler amirliğinde değerlendirme sonuçlarının memurların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmadığını düşünmektedir.

7.7. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi ve Öneriler

Yıldırım Ekipler Amirliği'nde uygulanan anketin sonuçları değerlendirildiğinde aşağıdaki öneriler ile ekiplerin daha iyi bir şekilde çalışacağı anlaşılmıştır.

1. Personel istihdamı: Ekipler amirliğinde bulunan 60 ekipte hali hazırda 4 amir ve 150 polis memuru olmak üzere toplamda 154 personel istihdam edilmiştir. Ancak işin gerekleri kısmında da belirtildiği gibi her ekip en az üç kişiden oluşmalı ve bu sayıya ihtiyati olarak eklenmesi gereken 40 kişi daha eklendiğinde ekipler amirliğinin toplam ihtiyacının amirler ile birlikte 224 kişi olduğu anlaşılmıştır. Yani ekipler amirliğinde toplam 70 personele daha ihtiyaç vardır.

2. Memurların Balıkesir'de çalışma süreleri: Ekiplerdeki memurların büyük bir kısmının 4 yıldan daha az süredir Balıkesir'de çalışıyor olmaları görev açısından sakınca doğurabileceğinden, Balıkesir'de en az 4 yıldır çalışan memurların ekiplerde istihdam edilmeleri uygun olacaktır.

3. Eğitim ihtiyaçlarının karşılanması: Memurların kendilerini mesleki yönden geliştirmeleri için çeşitli eğitim programları düzenlenmesi, bunların belirli bir plan dahilinde sistemli hale getirilmesi gerekmektedir. Böylece kurumda sürekli bir iyileşme ve gelişme sağlanmış olacaktır.

Hali hazırda devam eden eğitim programlarının eksik yönleri;

- Eğitime tabi olan memur kapsamı sınırlıdır.
- Eğitim programları işlevsel olmaktan uzaktır.
- Programların ne kadar başarılı olduğu ile ilgili bir tespit yoktur.

- Eğitim ihtiyaçları tam olarak belirlenmediği için programlar etkisiz kalmaktadır.
- Memurların aktif bir şekilde eğitim sürecine katılmaları sağlanamamaktadır.

Örnek eğitim şekli; ekipler amirliğinde eğitimin ve gelişme kültürünün yerleşmesi için eğitimin sürekli hale getirilmesi belirli dönemler de ise sıklaştırılması gerekmektedir. İnsan psikolojisi, drama, polis etiği, mevzuat, yakın savunma, olay yeri inceleme, suç analizi ve benzeri dersler belirli programlar dahilinde verilerek memurların kendilerini geliştirmelerine fırsat verilmelidir. Böylece topluma karşı verilecek olan hizmetlerde kalitenin de artırılmasına çalışılmalıdır.

Eğitimler izin dönemleri haricinde aralıksız devam etmeli ve eğitim süreci kesintiye uğramamalıdır. Tüm personeli yılda bir defa belirlenen eğitim programı kapsamında belirli aralıklarla eğitim faaliyetlerine dahil etmek gerekmektedir. Eğitimlerde konusunda uzman teknik personelin, eğitimcilerin ve idarecilerin bilgilerinden faydalanılmalıdır.

Ekipler amirliğinde bulunan tüm personel Balıkesir il merkezi genelinde tüm asayiş olaylarına müdahale edecekleri için eğitimlerin bir kısmının uygulamalı anlatılması ve eğitime katılanların da öğrendiklerini pratik olarak uygulayabilecekleri bir ortamın bulunması gerekmektedir. Eğitimler esnasında çalışanların yararlanabilecekleri önemli konular ile ilgili notlar verilerek ellerinde kaynak bulunması sağlanmalıdır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmesinden elde edilecek sonuçlar kullanılmalı ve eğitim programı ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmelidir. Belirli konularda eğitime ihtiyacı olan personel ve zayıf olduğu alanlar belirlenmeli her memur her eğitime alınmamalı öncelik ihtiyacı olan personele sağlanmalıdır.

Eğitim programları düzenlenirken öncelikle görevi aksatmayacak şekilde bir program belirlenmelidir. Program dahilinde eğitime tabi tutulacak personelin bu dönemde sadece eğitim işi ile meşgul olması sağlanmalıdır.

4. Sosyal faaliyetler: Amirler ekipler içinde birlik ve bütünlüğün sağlanması için bir takım aktiviteler düzenleyerek memurlarının sosyal ve duygusal yönden desteklemelidirler. Hep birlikte yapılan spor müsabakaları, piknik türü faaliyetler bu şekilde değerlendirilebilir.

5. Katılımın sağlanması: Performans yönetimi sisteminin en önemli özelliği yönetici ve astların bir araya gelerek kararlar alarak sorunları birlikte çözdükleri bir anlayışı kurumlara yerleştirmesidir. Ekipler amirliğinde de belirli aralıklar ile memurlar ile toplantılar yapılarak sorunların tespiti ve bu sorunların çözümü ile ilgili kararların alınması gerekmektedir. Hali hazırda ekipler amirliğinde toplantılar yapılmakta ise de bu toplantılarda yukarıdan aşağıya doğru üst-ast silsilesine göre verilen emir mahiyetindeki kararların personele iletilmesi sağlanmaktadır. Böyle bir tutum ise paylaşımcılığı ve ortak hedefler geliştirilmesini, memurların yönetime olan katkılarının sınırlanmasına sebep olmaktadır. Görev ile ilgili kararlar alınırken memurların da fikirleri alınarak onların da yönetime katkıları sağlanmalıdır. Amirler kendilerinde olan yetkilerin bir kısmını astları ile paylaşmalı ve onlara inisiyatif kullanma hakkı tanımalıdırlar.

Yapılacak olan bu toplantılar amirler ile memurlar arasında yakın ve etkin bir ilişkinin kurulmasını, ortaya çıkan sorunların kısa bir süre içerisinde yöneticilere bildirilmesini ve çözümlerin ortak bir şekilde üretilmesini sağlamaktadır.

6. Amirlerin eğitimi: Ekipler amirliğinde personelin performansını değerlendirecek olan amirler performans yönetiminin nasıl olacağı, performansın nasıl ölçüleceği, hangi tür metodların kullanılacağı, performansın nasıl artırılacağı konusunda bir eğitime ihtiyaçları vardır. Yönetim ile ilgili olarak birçok eğitime tabi tutulmuş olsalar da performans yönetimi başlı başına bir eğitim alanı oluşturmaktadır. Performans değerlendirmesi yapmak ve sağlıklı sonuçlar alabilmek için değerlendirmeyi yapacak amirlerin bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Böylece değerlendirmenin nasıl yapılacağı, hangi yöntemlerin kullanılacağı bilinmiş olacak ve muhtemel hatalara düşmekten kaçınılacaktır.

Ayrıca çalışanlar eşit ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi için önyargılardan uzak ve objektif bir anlayışla hareket edilmesi gerekmektedir. Bunun için değerlendirme yapılırken düşünülen hatalar göz önünde bulundurularak değerlendirmeye kişisel görüşlerin, duyguların karışmamasına çalışılmalı bu yönde bir eğitim verilmelidir.

7. Performans takibi: Ekipler amirliğinde halen var olan bir değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Bu değerlendirmelerde günlük olarak personelin performansı değerlendirilmekte ise de personelin genel performansında ki iniş ve çıkışları ayrıca bir değerlendirmeye tabi tutulmamaktadır. Yani çalışanların performanslarına neyin nasıl etki ettiği ile ilgili olarak bir çalışma yapılmamaktadır. Bunun yerine tüm personelin birbiri ile karşılaştırılmaları ile yapılan aylık bir performans çizelgesi bulunmaktadır. Performans değerlendirilirken memurun yıl boyunca sergilediği performans kurusal performans ile birlikte değerlendirilmeli, memurların performansı yakından takip edilerek performanslarında meydana gelen iniş ve çıkışların sebeplerinin araştırılması gerekmektedir. Amirler memurların performanslarını artırmaları yönünde onlara rehberlik etmelidirler.

8. Performansa dayalı yönetim: Ekipler amirliğinde çalışan personelin performansları Balıkesir Emniyet Müdürlüğü bünyesinde bulunan diğer birimlere göre oldukça iyi bir şekilde değerlendirilmektedir. Bunun sebebi performansı ölçmeye yarayacak bir sistemin kurulmuş olması ve ekiplerin performanslarının günlük olarak değerlendirilmesidir. Değerlendirme sonuçları aylık olarak bir çizelgede yayınlanmakta ve personelin kendi performans değerlerini görmeleri sağlanmaktadır. En başarılı ekip ise ödüllendirilmektedir. Ancak bu sistemin de bir takım eksiklikleri bulunmaktadır.

Ekipler amirliğinde etkin bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi ve memurların motivasyonlarının artırılması sağlanmalıdır. Var olan sistemde ise ödüllendirme sadece bir ekip ile sınırlı tutulmuş, başarılı olan diğer ekiplerin de ödüllendirilmesine imkan sağlanmamıştır.

Yapılan değerlendirmelerin memurlara bildirilmesi memurların kendi eksikliklerini görmelerini ve amirleri tarafından nasıl değerlendirildiklerini görmeleri açısından önemlidir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının memurlara bildirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sonuçlarının performans değerlendirmenin amacına ulaşması için sonuçların birçok alanda özellikle de ekipler arasında hareketler ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılması gerekmektedir. Ancak değerlendirme sonuçları çalışanlara bildirilmiş olsa da değerlendirme sonuçları sadece sayısal veriler ile ve bir çizelgede sıralama şeklinde bildirilmiş olması yapılan değerlendirmenin eksiklikleri ve zayıf yönleri belirlenmesinde işlevsel olmamaktadır.

7.8. Alternatif Performans Değerlendirme Modeli

1. Uygulanan performans değerlendirme sistemi: Balıkesir Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği'nde performans değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi değerlendirme sonucunda elde edilecek verilerin de sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Net bir şekilde yapılmayan ölçümler alınacak kararlarda da uygulanamayacaktır.

Ekipler amirliğinde şu anda uygulanmakta olan sistemde ekipler amirine sunulmak üzere hazırlanmış bir izelge vardır. Bu izelgede ekibin kodu, görevlendirilme yeri, tarihi, saati vardır. Ayrıca denetleme yapan amire ait bilgiler bulunmaktadır. Bu izelgede görev ile ilgili olarak sorgulanan şahıslar ve araçlar ile ilgili bilgiler ve müdahale edilen olaylar ile ilgili bilgiler kısmı yer almaktadır.

GBT sorgusu, araç sorgusu, 5326 sayılı kanun kapsamında yazılan cezalar, aranan araç, şahıs bulunması, meydana gelen olay faillerinin yakalanması, 6236 sayılı kanun kapsamında elde edilen silah ve bıçaklar değerlendirme için belirlenmiş olan kriterlerdir. Ekiplerin icraatları bu sayısal değerlerin toplanması ile değerlendirilmektedir. Tablo 23'te halen uygulanmakta olan performans kriterleri ve puanlama sistemi gösterilmiştir.

Tablo-23 Uygulanmakta olan performans kriterleri tablosu

PERFORMANS KRİTERLERİ	BİRİM	PUANLAMA
GBT	Her Değer İçin	1 Puan
ARAÇ SORGU	Her Değer İçin	1 Puan
MÜDAHALE EDİLEN OLAY	Her Değer İçin	0 Puan
5326 SKM	Her Değer İçin	10 Puan
ARANAN ŞAHIS	Her Değer İçin	40 Puan
ARANAN ARAÇ	Her Değer İçin	5 Puan
MEYDANA GELEN OLAY FAİLİ	(Darp/Söz İle Taciz vs.)	5 Puan
	Bıçakla Yaralama	20 Puan
	Silahla Yaralama/Öldürme	40 Puan
	Hırsızlık	40 Puan
	Gasp	50 Puan
	Teşhir	15 Puan
	Elle Taciz	20 Puan
6136 SKM KAPSAMINDA ELE GEÇİRİLEN	Bıçak	30 Puan
	Silah	10 Puan

Şu an ekipler amirliğinde kullanılmakta olan değerlendirme sistemi yüzeysel değerlendirmeler içermektedir. Ortaya çıkarılan değerlendirme sonuçları ne kararların alınmasında ne de eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Ayrıca memurların değerlendirme sonuçlarından ne tür eksiklikleri bulunduğu ve kendilerini geliştirmeleri gereken alanları saptamaları oldukça zordur.

2. Alternatif performans değerlendirme modeli: Yeni bir performans değerlendirme modeli oluşturulurken daha önce literatür taramasından elde etmiş olduğumuz veriler ışığında bir değerlendirme modeli oluşturmaya çalışılacaktır. Mevcut durum, kaynaklar, ekiplerin durumları göz önünde bulundurularak var olan sistemden daha sağlıklı bir sisteme geçilecektir.

Performans değerlendirmeye öncelikle kriterlerin belirlenmesi ile başlanacaktır. Buna göre personelin işbirliğine yatkınlık, sosyal ilişkiler, verilen görevi yerine getirme, sorun çözme, tutarlılık, güvenilirlik, doğruluk, çalışkanlık, uyum sağlama, ortaya konulan işin kalitesi gibi kişisel özellik ve davranışlarının değerlendirildiği kriterlerin yanında, şahıs sorgusu, araç sorgusu, olay faili yakalanması, aranan araç ve şahıs yakalanması gibi ortaya çıkarılan sonuçlara yönelik bir takım kriterler belirlenmesi gerekmektedir. Bu kriterlerden kişisel özellik ve davranışlara yönelik olarak belirlenen kriterlerin aylık olarak değerlendirilecektir. Bu arada halen uygulanan sistemden farklı olarak davranışsal kriterler ile icraata dayalı kriterler arasında bir ayrıma da gidilecektir. Ayrıca değerlendiriciler belirlenirken davranışsal değerlendirmeler grup amiri, ekipler amiri olmak üzere iki değerlendirici tarafından değerlendirilmesi söz konusu olacağından bu değerlendirmelerin farklı ağırlık değerleri ile değerlendirilecektir. Bu yüzden değerlendirmelerde davranışsal kriterlere verilecek olan puanların da toplamı 2 değerini geçmeyecektir. İcraata dayalı olarak verilecek olan puanlar da 5 değeri ile çarpılarak değerlendirme yapılacaktır. Böylece icraata dayalı kriterler toplam performansa daha fazla etki edecektir.

Tablo-24 Davranışa yönelik performans kriterleri tablosu

PERFORMANS KRİTERLERİ	PUANLAMA	TOPLAM AĞIRLIK
İŞBİRLİĞİNE YATKINLIK	0-10 Puan	2
SOSYAL İLİŞKİLER	0-10 Puan	2
VERİLEN GÖREVİ YERİNE GETİRME	0-10 Puan	2
SORUN ÇÖZME	0-10 Puan	2
TUTARLILIK	0-10 Puan	2
GÜVENİLİRLİK	0-10 Puan	2
UYUM SAĞLAMA	0-10 Puan	2
ORTAYA KONULAN İŞİN KALİTESİ	0-10 Puan	2
DOĞRULUK	0-10 Puan	2
ÇALIŞKANLIK	0-10 Puan	2

Tablo-25 İcraata yönelik performans kriterleri tablosu

PERFORMANS KRİTERLERİ	BİRİM	PUANLAMA	AĞIRLIK
GBT	Her Değer İçin	1 Puan	5
ARAÇ SORGU	Her Değer İçin	1 Puan	5
MÜDAHALE EDİLEN OLAY	Her Değer İçin	0 Puan	5
5326 SKM	Her Değer İçin	10 Puan	5
ARANAN ŞAHIS	Her Değer İçin	40 Puan	5
ARANAN ARAÇ	Her Değer İçin	5 Puan	5
MEYDANA GELEN OLAY FAİLİ	Darp / Söz İle Taciz vs.	5 Puan	5
	Bıçakla Yaralama	20 Puan	5
	Silahla Yaralama/Öldürme	40 Puan	5
	Hırsızlık	40 Puan	5
	Gasp	50 Puan	5
	Teşhir	15 Puan	5
	Elle Taciz	20 Puan	5
6136 SKM KAPSAMINDA ELE GEÇİRİLEN	Bıçak	30 Puan	5
	Silah	10 Puan	5

Kriterler belirlendikten sonra ikinci aşama ise standartların belirlenmesidir. İcraata yönelik olarak belirlenen kriterler ile ilgili olarak standartlar kolaylıkla belirlenebilecekken, davranışa yönelik kriterlerin standartları kolaylıkla belirlenemez. Standartlar değerlendirme öncesinde belirlenebileceği gibi değerlendirme süreci içerisinde de güncellenebilir.

Değerlendirme dönemleri günlük, aylık, üç aylık ve yıllık olmak üzere yapılacaktır. İcraata dayalı kriterlerin değerlendirilmesi günlük yapılacak ve günlük yapılan bu değerlendirmelerin toplamı aylık, üç aylık ve yıllık

değerlendirmelerin hazırlanmasında kullanılacaktır. Davranışsal değerlendirmeler ise aylık olarak yapılacak ve aylık yapılan bu değerlendirmeler üç aylık ve değerlendirmelerde kullanılacaktır. Şu anki sistemde ise sadece günlük değerlendirmeler bulunmakta aylık ve yıllık değerlendirmeler yapılmamaktadır.

İlk amir olan grup amiri çalışanların icraata yönelik olan performanslarını tek başına değerlendirecektir. Personelin öncelikle ilk amirleri tarafından değerlendirilmeleri daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Davranışa yönelik kriterler ise ekipler amiri ve grup amiri tarafından ortak değerlendirilecektir. Kriterler için verilecek olan puanlar 10 puan ile 0 puan arasında bir aralıkta tam sayılar ile verilecektir. Her değerlendiren için farklı ağırlık değeri belirlenecektir. İlk amirin verdiği puanlar 1.5 değeri ile, ekipler amirinin verdiği puanlar 0.5 değeri ile çarpılarak sonuçlar toplanacaktır. Böylece ağırlık değeri toplamda 2 değeri edecek şekilde belirlenecektir. Ağırlık değerleri ile verilen puanlar çarpılacak ve bu puanların toplamı personelin performansı olarak ortaya çıkacaktır. Ortaya çıkan buçuklu değerler bir üst sayıya tamamlanarak hesaplanacaktır.

Personel ile grup amiri haftada bir kez, ekipler amiri ise ayda bir kez toplantı yapacaktır. Performansın artırılması ile ilgili olarak güncellenmiş kriterler ve standartlar çalışanlara bu toplantılarda bildirilecektir. Böylece kurumsal hedefler ile bireysel hedeflerin birbiri ile uyumlu bir şekilde gelişmesi sağlanmış olacaktır. Ayrıca çalışanlara performansları hakkında bilgi verilerek eksik ve zayıf yönleri bildirilecektir. Bu toplantılarda eksik yönler ve sorunlar üzerinde konuşularak çözümler üzerinde çalışılacaktır.

Performans değerlendirmede en önemli aşamalardan birisi de değerlendirme yöntemidir. Bu örnek modelde tek bir yöntemin kullanılması ile ortaya çıkabilecek sorunlar birkaç yöntemin bir arada kullanılması ile ortadan kaldırılacaktır. Örnek modelde kullanılan ana yöntem kişiler arası karşılaştırmalara dayalı basit sıralama yöntemidir. Bunun yanında kriterlerin davranışsal kriterler ve icraata dayalı kriterler olarak ayrılması davranışsal değerlendirme skalaları yönteminin kullanıldığını gösterir. Ayrıca davranışsal

kriterler ile icraata dayalı kriterlere farklı ağırlık değerlerinin verilmesi de ağırlıklı işaretleme listesi yönteminin kullanıldığı gösterir.

7.9. Avustralya, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri Polis Teşkilatları ve Performans Yönetimi Uygulamaları

Avustralya Polis Teşkilatı: Avustralya Polis Teşkilatı federal, eyalet, yerel olmak üzere üç birimden oluşmuştur. Bu birimler aynı zamanda siyasi otoriteden bağımsız olarak hareket etmektedirler. Avustralya Federal Polisi, ülkenin uluslar arası polis temsilcisidir. Ceza yasalarının uygulanması, ülke içinde ve dışında milli menfaatlerin korunması amacı ile kurulmuştur. Avustralya'nın 6 eyaletinin de kendine özgü Eyalet Polisi vardır. Eyalet Polisi hem eyalet hem de yerel düzeyde yetkilidir. Yerine getirilen başlıca hizmetler; ana suçların önlenmesi, terörle mücadele, araştırma ve kurtarma hizmetleridir.

Avustralya'da kamu yönetiminde performansa dayalı yönetime 1980'li yıllarda geçmiş 1999 yılında kamu hizmeti kanunu ile yeniden yapılandırılmıştır. Performansın kamu kurumlarında yerleştirilmesi için bir komisyon kurulmuştur. Komisyon Avustralya'da kamu kurumlarında bireysel ve örgütsel performansın artırılması konusunda çalışmalar yapmıştır. Federal seviyede meydana gelen değişiklikler eyaletlerin de kendi içlerinde bir takım düzenlemelere gitmesini gerekli kılmıştır. Bu gelişmeler kapsamında Avustralya polisinde de performansa dayalı yönetim anlayışı gelişmiştir. "Polis Performans ve Faaliyet Ölçümü" isimli bir çalışma hazırlanmış ve çalışanların performanslarının hazırlanan standartlara göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

İngiltere Polis Teşkilatı: İngiltere'de ulusal düzeyde bir polis teşkilatı yoktur. Bunun yerine yerel bazda bir ilden, bir bölgeden sorumlu 43 polis organizasyonu bulunmaktadır. Polis organizasyonları yerel yönetimlere bağlıdır. Polis organizasyonları kendi aralarında birimlere ayrılmamıştır ve tüm polisler resmi kıyafetli olarak görev yapmaktadır.

İngiltere’de polis organizasyonları her ne kadar yerel yönetimlere bağlı iseler de performans ile ilgili olarak gerekli düzenlemeler İçişleri Bakanlığı’nca yerine getirilmektedir. 2001 yılında Yeni Bir Yüzyıl Polisliği isimli bir rapor meclise sunulmuş ve polis organizasyonlarında performans standartlarının yüksek tutularak başarının artırılması amaçlanmıştır. Performansın artırılması ile ilgili olarak daha sonraki senelerde “Polis Performans Yönetimi: Performans Yönetimi İçin Bir Uygulama” ve “Polis Performans Yönetimi: Polis Müdürlükleri İçin Bir Rehber” isimli yazılı kaynaklar hazırlanmıştır. İngiltere’de polis performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili olarak yapılan değerlendirmelerden halkın da bilgisi olmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri Polis Teşkilatı: Amerika Birleşik Devletleri’nde yerel düzeyde polis organizasyonları mevcuttur. Bu polis organizasyonları birbirinden bağımsızdır ve yerel yönetimlere bağlı olarak faaliyet göstermektedirler. Bununla birlikte ABD’de ki polis organizasyonları başlıca ülke çapında yetkili olanlar, eyalet bazında yetkili olanlar ve yerel bazda görev yapan polis organizasyonları olarak ayrılabilir.

ABD’de yerel yönetimler kendi eyalet veya şehirlerinde polis teşkilatlarının performanslarını artırmak için hem örgütsel hem de bireysel performans sistemleri geliştirmektedir. Ayrıca bağımsız bir teşkilat olan “Polis Teşkilatları Akreditasyon Komisyonu” polis müdürlüklerinin sağladıkları güvenlik hizmetlerinin daha kaliteli ve verimli hale getirilmesini amaçlamaktadır. Bağlı teşkilatlar için bir standartlar sistemi oluşturulur ve oluşturulan akreditasyon süreci denetlenir. Teşkilatlarda kaynakların verimli ve etkili kullanılması ve hizmet sunumlarında kalitenin artırılması kapsamında polis müdürlüklerine olumlu bir rapor verilir.

Farklı ülkelerin polis teşkilatlarının yapılarına göre farklı farklı performans sistemleri uygulamaları söz konusu olabilmektedir. Genel olarak ise performans yönetimi ile neyin ölçüleceği, ne ile ölçüleceği, nasıl ölçüleceği gibi sorulara yanıtlar aranmaktadır. Polis yöneticilerin kendi yönetimindeki çalışanları değerlendirmek için bu tekniklerden bir veya bir kaçını kullanabilir.

Türk Polis Teşkilatı'nda performans yönetiminin nasıl yapılacağı konusu halen tartışılmaktadır. Bu konunun açıklığa kavuşturulması performans yönetimini uygulayan ülkelerin polis teşkilatlarının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi ile olacaktır.

8. SONUÇ

Kamu yönetimi alanında tüm dünyada bir değişim ve gelişim süreci yaşanmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı olarak da isimlendirilen yeni akım, kamu kurumlarında vatandaş odaklı bir yönetim anlayışını, kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını, hizmetlerin yerinde, zamanında ve kaliteli bir şekilde üretilmesini, uygulamalarda saydamlığı ve hesap verebilirliği yerleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla kamu kurumlarında performans yönetimi sisteminin uygulanarak kamuda asli unsur olan kamu görevlilerinin performanslarının artırılması çalışmaları yapılmaktadır.

Yöneticiler kurumlarda verimlilik ve etkinliğin sağlanmasında ve kurumda hizmetlerin daha kaliteli bir şekilde yürütülmesinden sorumludur. Bunun için çalışanların başarılarının ölçülmesi, eksikliklerinin giderilmesi, üretken olmaya teşvik edilmeleri gerekmektedir. Performans yönetimi sistemi kurumlarda verimliliğin ve etkinliğin sağlanmasında büyük önem taşımaktadır. Performans yönetimi ile performansın artırılmasına yönelik olarak bir planın belirlenmesi, çalışanların performanslarının izlenerek, ölçülmesi ve ortaya çıkan sonuçların analiz edilmesi ile yönetsel kararlar alınmasına yardımcı olacak verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bu süreçte çalışanların gelişmeye yönelik eğitim ihtiyaçları belirlenir, motivasyonları sağlanır, terfi yükselme gibi kararlar alınır.

Türk kamu yönetiminde uygulanan sicil sistemi gerçek manada performansın ölçülmesini sağlayamamaktadır. Performans değerlendirme çağın gereklerine uygun bir şekilde olmalıdır. Sicil sisteminin genel olarak gizli tutulması ve değerlendirmeleri memurlara bildirilmemesi geribildirim aksamasına sebep olmaktadır. Bu ise memurların kendilerin geliştirmelerinin önündeki önemli bir engeldir. Objektif, kişisel önyargılardan arınmış bir

yönetimi anlayışının geliştirilmesi ile daha adil, tarafsız ve güvenilir kararlar alınabilecektir.

Performans değerlendirmesi de performans yönetimin önemli bir aşamasıdır. Performans değerlendirmesi kurumların ve çalışanların kendilerini kurumun amaçları gerçekleştirmek üzere geliştirmelerini sağlayan bir takım aşamaları ve yöntemleri olan bir sistemdir. Değerlendirme ne yapılması gereken bir faaliyet olarak zorunluluktan dolayı yapılır ne de sadece performansı ölçmeye yönelik bir çalışmadır. Performans değerlendirme kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyettir. Değerlendirme sonuçlarının tüm idari kararlarda göz önünde bulundurulması ile değerlendirmenin sonuçlarının görülmesine ve çalışanlarca da desteklenmesine neden olacaktır. Başarılı personelin bilgi ve becerisine uygun yerlerde çalıştırılması, eksiklikleri görülen personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek bir eğitim programına alınması çalışanlarda kuruma olan güveni ve bağlılığı artıracaktır

Türk kamu kurumlarının genelinde olduğu gibi Emniyet Teşkilatı'nda da performansa dayalı bir yönetim anlayışı hakim değildir. Hala sicil sistemi gibi artık yürürlükten kaldırılması gereken bir sistem ile çalışanlar değerlendirilmektedir. Bu yüzden Emniyet Teşkilatı'nda çalışanların başarılarının artırılması, iş tatminlerinin sağlanması, kurumun daha iyi hizmet vermesi, kurumda sürekli bir gelişme kültürünün gelişmesi için performansa dayalı yönetim anlayışının yerleştirilmesi gerekmektedir.

Asayiş suçları ile etkin bir şekilde mücadele etmek amacı ile Emniyet Teşkilatı'nın iller bazında kurmuş olduğu Yıldırım Ekipler Amirliği'nde de belirlenen hedeflere ulaşabilmek için kamu kurumlarında yaşanan gelişmelere paralel olarak performans yönetimi sistemine geçilmesi gerekmektedir. Performansa dayalı bir yönetim anlayışına geçilmesi ile memurların motivasyonlarının artırılması, yapılacak geribildirimler ile çalışanların performansları hakkında bilgi edinmesi ve kendilerini geliştirmeleri, memurların kurumlarına olan bağlılıklarının artırılması, beklenen başarının elde edilmesi sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

- Akal, Zühal. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*. (Dördüncü Basım). Ankara: Mert Matbaası.
- Akçakanat, Tahir. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyel, R., Köse, H. Ö.. (2010). Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği. *Türk İdare Dergisi*. Sayı: 466. Sayfa 9-25.
- Aydın, Ahmet Hamdi. (2009). *Türk Kamu Yönetimi*. (Üçüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Barutçugil, İsmet. (2002). *Performans Yönetimi*. (İkinci Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, B., Aydemir, M.. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından, Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 23. Sayfa 93-113.
- Bilgin, K. Ufuk. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık "Performans Yönetimi". *Mülkiye Dergisi*. Sayı 65. Sayfa 53-87.
- Bilgin, L., Taşcı, D., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Tosun, H. Z. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Birinci Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Bilgin, M. Hüseyin. (1998). Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellikler. *Mülkiye Dergisi*. Cilt XXII. Sayı 205. Sayfa 82-83.
- Can, Halil. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. (Beşinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canman, Doğan. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. (Birinci Basım). Ankara: TODAİ Yayınları.
- Ceylan, Zeynep. (2009). Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 74-75. Sayfa 45-72.
- Çevik, H.H., Göksu, T., Bilgiç, V.K., Karakaya, M., Seyhan, K., Gül, S.K.. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*. (Birinci Baskı). Ankara: Sözkese Matbaacılık .

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği

Devlet Memurları Kanunu

Dransfield, Rob. (2000). *Human Resource Management*. (First Published). Oxford: Heinemann Educational Publishers.

Emniyet Genel Müdürlüğü. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında İspanya Polis Mevzuatı ve Türk Polis Teşkilatı İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi'ne İlişkin Eylem Planı*. (Birinci Baskı). Ankara: Barem Matbaacılık.

Erkoç, Zafer. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü*. (Birinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları

Erşangur, Cuma. (2003). *İşletmede Çalışanların Performanslarını Artırma ve Performanslarını Değerlendirmede Katılımlı Yönetimin Önemi ve Niğde Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Fındıkçı, İlhami. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Altıncı Baskı). İstanbul: Melisa Matbaacılık.

Harvard Business School Press. (2009). *Performans Değerlendirmesi*. (Birinci Baskı). İstanbul: Optimist Yayınları.

Koca, Hüseyin. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Birinci Baskı). İstanbul: Umut Matbaacılık.

Koyuncu, Erhan. (2009). Kamuda Performans Yönetimi ve Avrupa Birliği Performans Yönetim Modeli. *Türk İdare Dergisi*. Sayı: 465. Sayfa 133-150.

Köse, Ömer. (2000). *Dünyada ve Türkiye'de Yüksek Denetim*. (Birinci Baskı). Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.

Köseoğlu, Özer. (2005). *Belediyelerde Performans Yönetimine Geçiş: Arka Plan ve Sorunlar*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Luecke, Richard. (2008). *Performans Yönetimi*. (Birinci Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Odabaşı, Salih. (2008). *Kariyer Yönetimi*. (Birinci Baskı). İstanbul: Umut Matbaacılık.

Öke, M. K., Say, F.. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Gereksinimi. *Mülkiye Dergisi, Cilt XXVI*. Sayı: 235. Sayfa 97-117.

Örücü, E.. Köseoğlu, M. A., (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.

- Özel, M., Eren, V.. (2008). *Devletin Dönüşümü ve Yeni Dönem Kamu Yönetimi*. (Birinci Baskı). Konya: Çizgi Kitapevi.
- Özer, M. Akif. (2005). *Yeni Kamu Yönetimi*. (Birinci Baskı). Ankara: Barış Kitap.
- Öztürk, Ümit. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. (Birinci Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Öztürk, Ümit. (2009). *Performans Yönetimi*. (Birinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Birinci Baskı). Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Songur, H. Mehmet. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. (Birinci Baskı). Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- Suiçmez, Halit. (2003). Verimlilik ve Etkinlik Terimleri (Tarihsel Bakış). *Mülkiye Dergisi. Cilt XXVI. Sayı 234. Sayfa 169-183.*
- Taşkın, Erdoğan. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. (Üçüncü Basım). İstanbul: Altan Matbaacılık.
- Tortop, Nuri. (1994). *Personel Yönetimi*. (Beşinci Baskı). Ankara: Yargı Yayınları.
- Tutum, Cahit. (1994). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*. (Birinci Baskı). Ankara: Tesav Yayınları.
- Tüleykan, Hayrettin. (2010). Tarihsel Süreçte Ekonomide Devletin Yeri, Gelişimi ve Yeniden Yapılandırılması. *Bütçe Dünyası Dergisi. Sayı:33. Sayfa 86-114.*
- Uyargil, Cavide. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. (İkinci Baskı). İstanbul: Yaylacık Matbaası.
- Yıldırım, Murat. (2009). Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurttaş Odaklılık Ya Da Müşteri Odaklılık. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10. Sayı: 1. Sayfa 99-115.*

EK 1 ANKET

BALIKESİR EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ

ASAYİŞ ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ

AÇIKLAMA

Bu anket Balıkesir’de Yıldırım Ekipler Amirliğinde çalışan tüm personelin performanslarının ölçülmesine, verimli ve etkin bir şekilde çalışmasına yönelik olarak takip edilecek yol ve yöntemlerin belirlenmesi amacı ile veri elde etmek üzere hazırlanmıştır.

Ankette kişisel bilgiler istenilmemiştir. Anketin amacına ulaşabilmesi için titizlikle doldurulması rica olunur.

NOT: Anket 2 sayfa olup toplam 22 soru bulunmaktadır. Ankete katılan her kişi kendisi etki altında kalmadan cevaplayacaktır.

1. Göreviniz:

A- Ekip Amiri

B- Ekip Şoförü

C- Ekip Memuru

2. Eğitim düzeyiniz:

A- Lisans Üstü

B- Üniversite

C- Yüksek Okul

D- Lise

3. Yaşınız:

A- 23-30 yaş

B- 31-38 yaş

C- 39-48 yaş

D- 49 ve üstü yaş

4. Balıkesir’de ki görev süreniz:

A- 0-4 yıl

B- 4-7 yıl

C- 7-12 yıl

D- 12 yıl ve üstü

5. Ekiplerin birbirleri ile irtibatları iyidir ve olaylara müdahalede işbirliği kabiliyetleri yüksektir.

A- Kesinlikle

B- Katılıyorum

C- Çekimserim

D- Katılmıyorum

E- Kesinlikle

Katılıyorum

Katılmıyorum

6. Görev ile ilgili olarak kullanılan araç ve gereçler yeterlidir.

A- Kesinlikle

B- Katılıyorum

C- Çekimserim

D- Katılmıyorum

E- Kesinlikle

Katılıyorum

Katılmıyorum

7. Görev sınırları içersine ilgili yasa ve yönetmeliklere uygun bir şekilde hareket ediyorum.

A- Kesinlikle

B- Katılıyorum

C- Çekimserim

D- Katılmıyorum

E- Kesinlikle

Katılıyorum

Katılmıyorum

8. Mesleki açıdan kendimi geliştirmek için yeterli imkanlara sahibim.

A- Kesinlikle B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle
Katılıyorum Katılmıyorum

9. Amirler tarafından personelin sosyal ve duygusal gereksinimlerini sağlama açısından gerekli destek sağlanmaktadır.

A- Kesinlikle B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle
 Katılıyorum Katılmıyorum

10. Güvenlik hizmetlerinin daha iyi bir şekilde yürütülmesinde görüşlerimi sunabilirim ve bunlar değerlendirilir.

A- Kesinlikle B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle
Katılıyorum Katılmıyorum

11. Amirler memurları ile yakın ve etkin bir ilişki içersindedirler.

A- Kesinlikle B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle
 Katılıyorum Katılmıyorum

12. Amirler tarafından yapılan öneriler memurlarca iyi bir şekilde değerlendirilmektedir.

A- Kesinlikle B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle
Katılıyorum Katılmıyorum

13. Personelin performansının ölçülmesinin gerekliliğine inanıyorum.

A- Kesinlikle B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle
 Katılıyorum Katılmıyorum

14. Amirler performans değerlemesi yapabilmek için gerekli donanıma sahiptir.

A- Kesinlikle B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle
Katılıyorum Katılmıyorum

15. Amirler tarafından tüm personel eşit ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmektedir.

A- Kesinlikle B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle
 Katılıyorum Katılmıyorum

16. Performans değerlendirme çalışmaları personeli olumlu yönde etkiliyor.

A- Kesinlikle Katılıyorum B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle Katılmıyorum

17. Amirler memurları yakından takip ederek onların daha iyi performans göstermeleri için rehberlik ederler.

A- Kesinlikle Katılıyorum B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle Katılmıyorum

18. İyi olarak değerlendirilen davranışlar sonucu etkin bir ödüllendirme sistemi vardır.

A- Kesinlikle Katılıyorum B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle Katılmıyorum

19. Hatalı davranışlar sonucu etkin bir yaptırım mekanizması vardır.

A- Kesinlikle Katılıyorum B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle Katılmıyorum

20. Yapılan değerlendirmelerin sonuçları geribildirim yolu ile bildirilmektedir.

A- Kesinlikle Katılıyorum B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle Katılmıyorum

21. Değerlendirme sonuçları ekipler arası hareketlerde ve çalışmalarda kullanılmaktadır.

A- Kesinlikle Katılıyorum B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle Katılmıyorum

22. Değerlendirme sonuçları personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmaktadır.

A- Kesinlikle Katılıyorum B- Katılıyorum C- Çekimserim D- Katılmıyorum E- Kesinlikle Katılmıyorum