



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME: ISPARTA İL EMNİYET
MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tahsin AKÇAKANAT

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İlker H. ÇARIKÇI

ISPARTA, 2009

T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

Gönderen : *işletme* EABD Başkanlığı

Gönderilen : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Enstitü Anabilim Dalımız **YÜKSEK LİSANS / DOKTORA** Programı öğrencisi
... *Tahsin AKÇAKAVALI* ... *30.30.20.10.16* tez çalışmalarını sonuçlandırmış ve
kurulan jüri önünde tezini savunmuştur. Sınav tutanağı aşağıdadır.

Tez Adı Değişikliği ~~YAPILDI~~ / YAPILMADI

16/01/2008
Tarih

Prof. Dr. *Enstitü* *BAŞKAN*

Enstitü Anabilim Dalı Başkanı

SINAV TUTANAĞI:

Jürimiz Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 25./39. maddesi uyarınca *15.01.2008 Perşembe*
günü saat *10:00* 'de toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin *İnsan Kaynakları Yönetiminde*
Performans Değerlendirmesi: İsparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama
konulu tezini incelemiş ve yapılan sözlü sınav sonunda **OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU** ile aşağıdaki kararı
almıştır.

KABUL

RED

DÜZELTME

Tez Sınavı Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Başkan	<i>Prof. Dr. Hakan İBİCİOĞLU</i>	<i>[İmza]</i>
Üye	<i>Doç. Dr. İker H. GARIKCI</i>	<i>[İmza]</i>
Üye	<i>Yrd. Doç. Dr. Yakup ALTAN</i>	<i>[İmza]</i>
Üye		
Üye		

Yukarıda adı geçen öğrenci Sınav Tutanağı'nda belirtildiği üzere mezun olmaya **HAK KAZANMIŞTIR /**

~~KAZANMAMIŞTIR.~~

Gereğini rica ederim.

ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARI :

Tarih:

Karar No:

Enstitü Müdürü

MADDE-25 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RED", veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Enstitü Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Düzeltme alan öğrenci bir sonraki dönemde kayıt yaptırmak zorundadır.

MADDE-39 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RET" veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Yüksek Öğretim Kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tez kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

ÖNSÖZ

Performans değerlendirme son zamanlarda ülkemizde kamu ve özel kesimde sıklıkla üzerinde durulan konulardan biridir. Özellikle günümüzde örgüt ve yönetim alanında yaşanan gelişmeler performans değerlendirme sistemini ön plana çıkarmıştır. Önce özel sektör kuruluşlarında kullanılan performans değerlendirme çalışmaları, zamanla kamu yönetiminde de kullanılmaya başlanmıştır.

Buradan hareketle bu çalışmada performans değerlendirme çalışmalarının ülkemiz Emniyet Teşkilatında nasıl daha etkin bir şekilde yapılabileceği araştırılmış ve ortaya bir model önerisi konulmuştur.

Emniyet Teşkilatı açısından hemen hemen yok denecek kadar az araştırmanın yapıldığı bu alana beni yönlendirerek bu çalışmanın ortaya çıkmasına vesile olan çok değerli hocam Doç. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI'ya özellikle teşekkür ederim. Yrd. Doç. Dr. Vahdettin AYDIN ve Yrd. Doç. Dr. Yakup ALTAN hocalarıma da, çalışmaya yaptıkları çok önemli katkılarından dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı bildirmeyi bir borç bilirim.

Değerli fikirleriyle bana yön veren ve model oluşturma aşamasında her türlü yardımı benden esirgemeyen Isparta İl Emniyet Müdürü Sayın Ahmet Kemal SEYHAN ile İl Emniyet Müdür Yardımcısı Ziya Aykut BALTACI, Asayiş Şube Müdürü Haluk KUNDUR, Ar-Ge Büro Amir Vekili Kenan GÜL'e çok teşekkür ederim.

Oluşturulan Performans Değerlendirme Modelinin, bilgisayar ortamında çalıştırılabilmesi için gerekli olan programın yazımında desteklerini esirgemeyen Süleyman Demirel Üniversitesi Bilgi İşlem Daire Başkanı Yrd. Doç. Dr. Ecir Uğur KÜÇÜKSİLLE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sonsuz desteğini ve sevgisini hayatımın her anında yanımda hissettiğim değerli eşim Özen AKÇAKANAT'a, beni büyüten ve bugüne kadar bıkmadan usanmadan her daim yanımda olan ailemin tüm üyelerine ve tüm arkadaşlarıma da şükranlarımı sunarım.

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME: ISPARTA İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA

Tahsin AKÇAKANAT

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Tezi, 137 sayfa, Ocak 2009

Danışman: Doç. Dr. İlker H. ÇARIKÇI

Performans değerlendirme modern insan kaynakları politikasının en önemli araçlarından biridir. Gerek kamu sektörü gerekse özel sektörde personelin değerlendirilmesi, hem personel açısından hem de örgüt açısından büyük öneme sahip yönetsel bir işlemdir. Bugün kurumsallaşmış hemen her işletmede performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Bununla birlikte her işletmede performans değerlendirme için farklı sistemler uygulanmaktadır. Özellikle kamu işletmelerinde sicil değerlendirme, performans değerlendirmenin farklı bir yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye'deki aşırı merkezîyetçi anlayış, kamu kurumlarının hemen hemen tamamında aynı tip performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına neden olmuştur. Değişen çevresel koşullar ve buna bağlı olarak kamu kuruluşlarında yerleşmeye başlayan özel sektör mantığıyla yönetim anlayışı, diğer yönetsel faaliyetlerde olduğu gibi performans değerlendirmesi sürecinde de daha çağdaş ve insanı merkeze alan yöntemlerin kullanılması sonucunu beraberinde getirecektir.

Bu çalışmayı yapmaktaki başlıca amaç Türk kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin geliştirilerek, modern yönetim yaklaşımlarına dayalı uluslararası standartlara ulaştırılabilmesi için örnek bir model oluşturmaktır. Emniyet Teşkilatı, faaliyet alanı itibarıyla Türkiye'deki kamu kuruluşlarının en önemlilerindedir. Emniyet Teşkilatı güvenlik hizmetini hiyerarşik teşkilat yapılanması ile birbirinden farklı birimleriyle yerine getirmektedir. Bu hiyerarşik yapılanmadan dolayı çalışmanın Emniyet Teşkilatı bünyesinde yapılması düşünülmüş ve Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nün de olur vermesiyle çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın ilk basamağında yıllardan beri kamu kurumlarında kullanılmakta olan mevcut performans değerlendirme sistemindeki eksiklikler tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar uyarınca, kamu personel yönetiminde performans değerlendirme sisteminin etkinliğini ve verimliliğini artıran ve çağdaş insan kaynakları düşüncesine uyan bir model geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, Sicil Raporu, Emniyet Teşkilatı.*

ABSTRACT**PERFORMANCE EVALUATION IN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT: AN APPLICATION IN ISPARTA POLICE
DEPARTMENT****Tahsin AKÇAKANAT**

Süleyman Demirel University, Department of Business Administration
Master Thesis, 137 pages, January 2009

Supervising Professor: Associate Prof. Dr. İlker H. ÇARIKÇI

Performance evaluation is one of the important tools of modern human resource policies. The evaluation of the employees in public and private sector is an important managerial process both for the employee himself and the organization itself. Today performance evaluation systems, which vary according to every organization, are used in every organization that has been institutionalized. The employment record, for example, is a different method of performance evaluation in the public sector.

The centralist structure in Turkey leads all public organizations to use the same performance systems. However the changing environmental circumstances and also the changing management styles in the public sector influence the managerial activities as well as the performance systems used by the public organizations. As a result the evaluation systems will be converted to contemporary and more employee-focused ones.

The main reason of this study is to create a model of performance evaluation system according to international standards based on the modern management approaches in order to improve the existing systems used by the Turkish public offices. The Turkish Police Department, considering its field of activity, is one of the most important public offices in Turkey. The organizational structure is hierarchical which leads the Police Department to serve its security service along various departments. Because of its structure this study is chosen to be done in Isparta Police Department.

In the first step of this study the existing performance evaluation system that has been used for the years have been examined and the deficiencies have been determined. According to the results a model that matches with the modern human resources mentality is created which is able to increase the productivity and the effectiveness of the public personnel's performance evaluation systems.

Keywords: *Performance evaluation, Performance management, Government employee's record, Police department.*

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
ÇİZELGELER DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1.Performans Değerlendirme Kavramı ve Önemi	4
1.1.1.Performans Kavramı	4
1.1.2.Performans Değerlendirme Kavramı	5
1.1.3.Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi	6
1.2.Performans Değerlendirmenin Ana Hatları	7
1.2.1.Performans Değerlendirmenin Amaçları	7
1.2.2.Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları	9
1.2.3.Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları	10
1.2.3.1. Performans Değerlendirmenin Avantajları	10
1.2.3.1.1.Yöneticiler Açısından Avantajları	10
1.2.3.1.2.Astlar Açısından Avantajları	11
1.2.3.1.3.Örgüt Açısından Avantajları	11
1.2.3.2.Performans Değerlendirmenin Dezavantajları	12
1.2.4.Performans Değerlendirme Sisteminde Olması Gereken Özellikler	12
1.2.5.Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler	13
1.3.Performans Değerlendirme Süreci	15
1.3.1.Değerlendirme Standartlarının Saptanması	15
1.3.2.Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması	17
1.3.3.Değerlendirme Yönteminin Tespiti	18
1.3.4.Değerlendirmecilerin Saptanması	18
1.3.5.Değerlendirme Periyotlarının Tespiti	20
1.3.6.Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi	21
1.4.Performans Değerlendirme Yöntemleri	22
1.4.1.Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar	23
1.4.1.1.Alternatif Sıralama Yöntemi	23
1.4.1.2.Adam Adama Kıyaslama Yöntemi	24
1.4.1.3.Zorunlu Dağılım Yöntemi	25
1.4.2.Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	26
1.4.2.1.Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi	27
1.4.2.2.Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi	29
1.4.2.3.Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi	31
1.4.2.4.Zorunlu Tercih Yöntemi	32
1.4.2.5.Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)	33

1.4.3.Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar	36
1.4.3.1.Kompozisyon (Essay) Yöntemi.....	36
1.4.3.2.Doğrudan İndeks Yöntemi	36
1.4.3.3.Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi	37
1.4.3.4.Çalışma Standartları Yöntemi	39
1.4.4.Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri	40
1.4.4.1.360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	40
1.4.4.2.Değerlendirme Merkezleri Yöntemi.....	43
1.4.4.3.Kendini Geliştirme Düzeyi.....	45
1.4.4.4.Özdeğerlendirme Yöntemi	45
1.4.4.5.Alan Araştırması Yöntemi	46
1.4.4.6.Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi.....	46
1.4.4.7.Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi	46
1.5.Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar	47
1.6.Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hataları Engelleyici Stratejiler	50

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK KAMU KURUM ve KURULUŞLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1.Türk Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirmenin Tarihi Gelişimi	52
2.1.1.Cumhuriyet Öncesi Dönemde Performans Değerlendirme Çalışmaları.....	52
2.1.2.Cumhuriyet Dönemi Performans Değerlendirme Çalışmaları.....	53
2.1.2.1.Devlet Memurları Kanunu'ndan Önce Performans Değerlendirme	53
2.1.2.1.1.788 Sayılı Memur Kanunu	54
2.1.2.1.2.Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkındaki Tüzük	54
2.1.2.1.3.T.C. Emekli Sandığı İle İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük	55
2.1.2.2.Devlet Memurları Kanunu'ndan Sonra Performans Değerlendirme	56
2.2.Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin İçeriği ve Uygulanması	58
2.2.1.Genel Hükümler	58
2.2.1.1.Sicil Raporu.....	58
2.2.1.2.Memur Kütüğü	59
2.2.1.3.Memur Cüzdanı	59
2.2.1.4.Sicil Dosyası.....	60
2.2.1.5.Özlük Dosyası	60
2.2.1.6.Sicil Amiri.....	61
2.2.2. Gizli Sicil Raporlarının Doldurulmasına İlişkin Usul ve Esaslar	62
2.2.2.1.Performans Değerlendirme Kriterleri	62
2.2.2.1.1.Memurların Genel Durum ve Davranışlarının Değerlendirilmesi (Şahsiyet Değerlendirme)	62
2.2.2.1.2.Memurlar Mesleki Ehliyetleri Bakımından (Görevde Gösterilen Başarı) Değerlendirilmesi.....	63
2.2.2.1.3.Yöneticilik Konumundaki Memurlar İçin Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Değerlendirme	64
2.2.2.1.4.Ülkeyi Temsilde ve Menfaatleri Korumada Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi	65

2.2.2.2.Sicil Raporlarının Doldurulma Zamanı	65
2.2.2.3.Sicil Raporlarının Doldurulması İçin Gerekli Olan Süreler.....	66
2.2.2.4.Görevden Ayrılış Halinde Sicil Raporlarının Düzenlenmesi.....	67
2.2.2.5.Sicil Raporlarında Not Usulü ve Değerlendirilmesi.....	67
2.2.2.6.Sicil Raporlarının Dolduruluş Şekli ve Sicil Amirlerinin Sorumlulukları	68
2.2.2.7.Değerlendirmenin Geçerli Sayılmayacağı Haller.....	70
2.2.2.8.Olumsuz (Yetersiz) Sicil Alan Memurların Durumu	70
2.2.3.Çeşitli Hükümler	72
2.2.3.1.Sicil Raporlarının Muhafazası İle Görevli Makamlar	72
2.2.3.2.Özlük İşleri İle Görevli Birim ve Memurların Sorumlulukları	72
2.2.3.3.Sicil Yönetmeliğinde Gizlilik.....	73
2.2.3.4.Sicil Dosyalarını İnceleyebilecek Yetkililer	74
2.2.3.5. Memuriyetleri Sona Erenlerin Sicil Dosyaları	74
2.3.Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin Eleştirilen Yönleri	75
2.4.Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağının Performans Değerlendirme Yönünden İncelenmesi.....	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EMNİYET TEŞKİLATINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME ve ISPARTA İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA

3.1.Genel Olarak Emniyet Teşkilatının Yapısı.....	82
3.2. Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nün Teşkilat Yapısı	84
3.3.Emniyet Teşkilatında Uygulanan Mevcut Performans Değerlendirme Sistemi	85
3.3.1.Emniyet Teşkilatında Uygulanan Mevcut Performans Değerlendirme Sisteminin Tartışılan Yönleri.....	88
3.4.Performans Değerlendirme Model Önerisi.....	91
3.4.1.Amaç.....	91
3.4.2.Kapsam	92
3.4.3.Genel Olarak Modelin Yapısı	92
3.4.4.Modelde Yer Alan Performans Değerlendirme Kriterleri	100
3.4.4.1.Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesine Dair Kriterler ..	102
3.4.4.2.Yalnızca Yönetici Durumdaki Memurların Değerlendirilmesine Dair Kriterler.....	107
3.4.5.Yetkinlik Başlıklarının Puanlandırılma Esasları.....	113
3.4.6.Değerlendirme Yapacak Sicil Amirlerinin Tespiti.....	114
3.4.7.Performans Değerlendirme Periyotları.....	115
3.4.8.Performans Puanının Hesaplanması	116
SONUÇ VE ÖNERİLER	119
KAYNAKÇA	124
EKLER.....	130
EK-1. T.C. Devlet Memurları Sicil Raporu.....	131
EK-2. Isparta İl Emniyet Müdürlüğü Organizasyon Şeması.....	133
EK-3. Emniyet Teşkilatında Kullanılan Sicil Raporu.....	134
EK-4. Sicil Süreci.....	136
ÖZGEÇMİŞ.....	137

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ASP	Active Server Pages
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
BOS	Behavioral Observation Scale
DMK	Devlet Memurları Kanunu
DMSY	Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği
EGM	Emniyet Genel Müdürlüğü
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
md.	Madde
s.	Sayfa
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
PPDS	Polis Performans Değerlendirme Sistemi
vd.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Performans Değerleme Modeli İşleyiş Süreci	93
Şekil 3.2. Sistem Yöneticisi'nin PPDS'ye Giriş İşlemi	94
Şekil 3.3. Değerlendirme Yöneticisi Atama İşlemi	94
Şekil 3.4. Değerlendirilecek Personelin Atanma İşlemi	95
Şekil 3.5. Değerlendirme Yöneticisinin Kaçıncı Değerlendirme Yöneticisi Olduğunun Belirlenmesi İşlemi	95
Şekil 3.6. Personel Güncelleme İşlemi	96
Şekil 3.7. Şifre Belirleme İşlemi	96
Şekil 3.8. Performans Değerlendirme Yöneticilerinin PPDS'ye Giriş Sayfası.....	97
Şekil 3.9. Değerlendirilecek Personelin Seçimi İşlemi.....	97
Şekil 3.10. Performans Değerlendirme İşlemi	98
Şekil 3.11. Performans Değerlendirme Puanı ve Döneminin Onaylanması İşlemi....	99
Şekil 3.12. Değerlendirme Sonucuna Ait Bilgiler	99

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği	23
Çizelge 1.2. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi Örneği	25
Çizelge 1.3. Zorunlu Dağılım Yönteminde Kullanılan Örnek Bir Skala	26
Çizelge 1.4. Grafik Değerlendirme Ölçeği Örneği	27
Çizelge 1.5. Grafik Değerlendirme Ölçeği Örneği	28
Çizelge 1.6. Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği	29
Çizelge 1.7. Kontrol Listesi Form Örneği	31
Çizelge 1.8. Zorunlu Tercih Yöntemi Form Örneği	33
Çizelge 1.9. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Form Örneği	34
Çizelge 1.10. Davranış Gözlem Ölçeği Form Örneği	35
Çizelge 3.1. Emniyet Teşkilatının Merkez Teşkilat Tablosu	83
Çizelge 3.2. Emniyet Teşkilatının Taşra Teşkilat Tablosu	83
Çizelge 3.3. Isparta İl Emniyet Müdürlüğü Kadro Dağılımı Tablosu	84
Çizelge 3.4. Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesinde Kullanılan, Mevcut Sistem Kriterleri İle Model Kriterlerinin Karşılaştırılması	102
Çizelge 3.5. Birinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	104
Çizelge 3.6. İkinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	104
Çizelge 3.7. Üçüncü Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	105
Çizelge 3.8. Dördüncü Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	105
Çizelge 3.9. Beşinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	106
Çizelge 3.10. Altıncı Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	106
Çizelge 3.11. Yedinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	106
Çizelge 3.12. Sekizinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	107
Çizelge 3.13. Dokuzuncu Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	107
Çizelge 3.14. Yanlıca Yönetici Konumundaki Memurların Değerlendirilmesinde Kullanılan, Mevcut Sistem Kriterleri İle Model Kriterlerinin Karşılaştırılması	108
Çizelge 3.15. Onuncu Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	110
Çizelge 3.16. On Birinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	110
Çizelge 3.17. On İkinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	111
Çizelge 3.18. On Üçüncü Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	111
Çizelge 3.19. On Dördüncü Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	111

Çizelge 3.20. On Beşinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri.....	112
Çizelge 3.21. On Altıncı Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	112
Çizelge 3.22. On Yedinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri	113
Çizelge 3.23. Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği	113
Çizelge 3.24. Davranış İfadelerini Puanlandırma Skalası.....	114
Çizelge 3.25. İki Değerlendirme Yöneticisi Olması Durumunda Değerlendirme Periyotları	116
Çizelge 3.26. İki'den Fazla Değerlendirme Yöneticisi Olması Durumunda Değerlendirme Periyotları	116

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin yoğun rekabet ortamında etkin biçimde yönetilmesinin temel koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin de vazgeçilmez en önemli unsuru performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme sistemi insan kaynakları yönetiminde rol gösterici olup, personelin yeteneklerini sergileyebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulması, çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanların ortaya çıkarılması ve bunların iyileştirilerek örgüte olan katkılarının artırılması bakımından oldukça önemlidir.

Gerek özel sektörde gerekse kamu yönetiminde, çalışanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine ne ölçüde katkıda bulduklarının, verilen görevleri ne kadar benimsediklerinin, yetenekleri ile örgütün etkili ve verimli çalışmasına olan katkılarının bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Örgüt çalışanlarının başarısını saptamak ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü olarak tanımlanan performans değerlendirmesi, modern insan kaynakları politikasının en önemli araçlarından birisi olmaktadır.

Örgütlerin başarısı etkililiği ve verimliliği esas alan bir sistem ile doğru orantılıdır. Bu nedenle, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için öncelikle yapılan iş ve personelinin başarısını iyi ölçmesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Her örgüt kendi yapısına en uygun değerlendirme yöntemini belirleyerek hem yapılan işi hem de personelinin değerlendirme yoluna gitmektedir. Örgütlerin kendi yapısına uygun değerlendirme yöntemini belirleyemediği durumlarda personelin huzursuz olduğu, etkinlik ve verimlilikten uzaklaştığı görülmektedir.

Ülkemizde, özellikle kamu yönetimi alanında geleneksel anlayışın etkili olması, kamu personeline yönelik uygulamalarda da etkisini göstermektedir. Bunun sonucu olarak, kamu yönetiminde çağdaş yönetim anlayışının gerekli kıldığı şeffaflık, örgüt içi sağlıklı iletişim ve güven, örgütsel ve bireysel etkililik ve verimlilik, yüksek motivasyon gibi unsurların gerçekleştirildiğini söylemek oldukça zordur. Ülkemizde kamu personelinin performans değerlendirme yöntemi incelendiğinde, değerlendirmenin, çalışanların da katkı ve katılımlarının sağlandığı, değerlendirme sonuçlarının dikkate alınıp belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanıldığı bir süreç olmaktan çok, sadece bir saptama faaliyeti olarak kaldığı,

gizliliğin esas olduğu, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamaktan çok uzak olduğu görülmektedir.

Kamu kesimini daha etkin ve daha verimli hale getirmek, büyük ölçüde kamu personelinin performansına bağlıdır. Bu gerçekten hareketle, performans değerlendirmesi, günümüzde sistematik bir çalışma alanı olmaya başlamıştır. Kamu kesiminde performans değerlendirmesi, başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak, personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve iş performansını arttırmak amaçlarıyla kullanılan yönetsel bir araçtır.

Emniyet örgütü, insanların en temel gereksinimlerinden olan güvenlik ihtiyacını karşıladığı için en önemli kamu kurumlarından biridir. Bu kurum şehirlerde yaşayan nüfusa iç güvenlik hizmetlerini sunmak üzere merkez ve taşra birimleriyle bütün Türkiye’de örgütlenmiş, iki yüz bin civarında personeliyle çok büyük bir örgüttür. Türkiye’de Emniyet Teşkilatı personeli, Devlet Memurları Kanunu’na (DMK) göre Emniyet Hizmetleri Sınıfını oluşturmaktadır. Teşkilatın personel yapılanması amir ve memur şeklindedir. Memur sınıfı, teşkilatın uygulayıcılar kısmını oluştururken, amir sınıfı da teşkilatın gidişatına politikalar üreterek yön veren yönetici kısmını oluşturmaktadır. Amir sınıfı personel, kendi içerisinde terfi sistemi ile teşkilatın en üst kademesine kadar çıkabilmektedir.

Polisin işini iyi yapması, halkımızın da huzur ve mutluluğu demektir. Bu açıdan bakıldığında, polisin işini arzu edilen ve tatmin edici seviyede yapıp yapmadığının tespiti büyük önem kazanmaktadır. Bu ise sağlıklı işleyen ve doğrudan ortaya konulan işi ölçmeye yönelik bir performans değerlendirme sistemi oluşturulup işletilmesi ile mümkün olabilir.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan, performans değerlendirme, Emniyet Teşkilatında ne şekilde algılanmakta ve uygulanmaktadır konusu üzerinde durulmuş, Emniyet Teşkilatının bu konuda karşılaştığı sorunlara çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışma, Emniyet Teşkilatında uygulanan mevcut performans değerlendirme sisteminin irdelenerek, modern yönetim yaklaşımlarına dayalı uluslararası standartlara uygun daha etkin bir değerlendirme modelinin oluşturulabilmesi için öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

Ortaya konulan bu çalışma; başta Emniyet Teşkilatı olmak üzere performans değerlendirmenin artık kamu yönetiminde modern metotlarla yürütülmesi gerekliliğini anlatması ve oluşturulacak alan çalışmalarına ve projelere temel teşkil etmesi yönüyle faydalı olacaktır.

Tez üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, performans değerlendirme kavramı ve süreci ele alınarak, geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri incelenmiştir. Bu bölüm büyük ölçüde özel sektör uygulamalarını içermektedir.

İkinci bölümde, Türk kamu kurumlarında kullanılan performans değerlendirme sistemi ele alınmıştır. Bu çerçevede öncelikle, Türk kamu kurumlarında uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının tarihsel gelişimine vurgu yapılmıştır. Ayrıca, Türk kamu kurumlarında hali hazırda uygulanan performans değerlendirme uygulamaları, büyük ölçüde mevzuat çerçevesinde ele alınmıştır. Yine bu bölümde mevcut değerlendirme sisteminin eleştiri alan yönlerine de değinilmiştir. Bu bölümün sonunda, Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı'nın performans değerlendirme ile ilgili olan hükümleri incelenmiştir.

Tezin üçüncü ve son bölümünde, genel olarak emniyet teşkilatının yapısına değinilmiş, emniyet teşkilatında performans değerlendirmesine ilişkin yeniden düzenleme yapmayı gerekli kılan nedenler ele alınarak, çağdaş bir model önerisi geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Önemi

1.1.1. Performans Kavramı

Çalışanlara verilen görevlerin, çalışanlar tarafından ne oranda gerçekleştirildiğinin ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesi, çağımızda organizasyonlarda karşı karşıya kalınan en önemli sorunlardan biridir. Bu sorun organizasyonlarda performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır.

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda işgörenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Örgütün performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, işgörenlerin performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğundadır (Schermerhorn vd., 1994: 147).

Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavramdır. Performans kavramının değişik yazarlarca değinilen farklı tanımlarına aşağıda yer verilmiştir;

Performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1991: 154).

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Baş ve Artar, 1990: 13).

Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991: 179).

Performans, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarıdır ve alan yazınında işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanısıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Torrington ve Hall, 1995: 316).

Performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991: 7, 8).

1.1.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmesi son derece önemlidir (Ludeman, 2000: 46). Yapılan değerlendirme sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır (Bayram, 2006: 48). Kurumlar performans değerlendirme ölçütlerini hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarını kontrol etmek ve değerlendirmek için kullanılmaktadırlar (Ghalayani ve Noble, 1996: 63).

Performans değerlendirme literatürde, “Başarı Değerleme”, “Liyakat Değerleme”, “İşgören Boylandırma”, “Personel Değerleme”, “Verimliliğin Değerlendirilmesi”, “Tezkiye” ve “Sicil” gibi farklı sözcüklerle ifade edilmektedir. Performans değerlendirme hakkındaki ilgili literatür incelendiğinde pek çok tanımla karşılaşılabilir. Bu tanımlar biçim yönünden farklılıklar göstermekle birlikte amaçları ve içerikleri birbirlerine benzemektedir.

Performans değerlendirmeyi Fındıkçı (2003: 297) şöyle açıklamıştır:

Örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir.

Barutçugil (2002: 179)'e göre performans değerlendirmenin tanımı:

Bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlamaktadır.

İngilizce literatürde de performans değerlendirme hakkında farklı yazarlarca farklı tanımlamalar yapılmıştır. Aldakhilallah ve Parante (2002: 40)'ye göre performans değerlendirme, bir işgörenin yapmakla yükümlü olduğu görevindeki

etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansını ölçmeye imkan sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Cascio (1992: 267) performans değerlendirmesini Şu Şekilde tanımlamıŐtır: Birey ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Daft (1991: 353)'ın tanımına göre performans değerlendirmesi: İŞgörenlerin performanslarını değerleyerek ve gözlem yaparak sonuçları kaydeden, kaydedilen bu sonuçlardan hareket ederek geri besleme sağlayan bir süreçtir. Palmer (1993: 9)'da performans değerlendirmesini, bir yöneticinin, önceden saptanmıŐ standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir, Şeklinde tanımlamıŐtır.

1.1.3.Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından nemi

Uzun yıllardır insan kaynakları yönetimi, organizasyon davranışı ve endüstriyel/organizasyonel psikoloji alanında çalışma yapan araŐtırmacıların ilgisini performans değerlendirmesi çekmektedir. Performans değerlendirmeleri organizasyon hayatının önemli bir parçasıdır çünkü bunlar ilerinde performans problemlerinin çözümlenmesinin, hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin ve disiplin yaptırımlarının uygulanması ve işten atılmalarında yer aldığı birçok fonksiyona/amaca yardımcı olurlar (Holbrook, 2002: 101-102). Akademisyenlere ve yöneticilere göre performans değerlendirme, etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin en önemli bileŐeni (Waite ve Stites-Doe, 2000: 188) olmasının yanında organizasyon yönetiminin hedeflerine ulaŐabilmesini sağlayan temel unsurlardan biridir (Deadrik ve Gardner, 1999: 225).

İŐletmeler üzerinde önemli etkisi bulunan performans değerlendirme yöntemleri, artan rekabet ortamı ve iş dünyasında ortaya çıkan yapısal deđerŐmelerle birlikte daha da önemli bir hale gelmiştir. Neely (1999: 205), performans değerlendirmenin bu kadar önemli olmasını iş dünyasındaki yapısal deđerŐim, yoğun rekabet, işletmelerin sürekli gelişim isteği, ulusal ve uluslararası kalite dlleri, örgütsel rollerin deđerŐmesi, dıŐsal taleplerin deđerŐmesi ve bilgi teknolojilerinin gücü gibi nedenlerle açıklamaktadır.

Personel yönetiminin en karmaşık ve tartışmalı konularından birisi olan performans değerlendirmenin, çalışanlar ve organizasyonlar açısından önemi büyüktür. Her iki grup için de performans değerlendirmenin önemi aşağıda açıklanacaktır.

Çalışanlar, özellikle de başarılı çalışanlar, verdikleri performansın karşılığını maddi ya da manevi olarak almak isterler. Bütün performansını işine veren bir kişi, kendisi kadar çalışmayan birinin kendisiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde motivasyonu bozulacak ve çalışma isteği azalacaktır. Yine, yapılan değerlendirme neticesinde çalışanlar eksikliklerini görebilecek ve bu eksikliklerini gidererek yeteneklerini geliştirme şansına sahip olabileceklerdir. Performans değerlendirme, çalışanı işe yönelten, özendirilen, motivasyonunu ve organizasyona güvenini artıran bir araç olarak değerlendirilmelidir (Barutçugil, 2004: 427).

Organizasyonun sahibi ya da yöneticisi, amaçlara ulaşma çabasında, personelin katkı derecesi hakkında bilgilenmek ve organizasyonu geliştirmek için gerekli kararları almak zorundadır. Bu kararlar tabii ki personel hakkında bir değerlendirme yapılması suretiyle ortaya çıkacaktır. Böylece insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması vb. düzeltici, yönlendirici ve iyileştirici önlemler niteliğinde kararlar alınması mümkün olur. Yönetici, organizasyonun daha verimli çalışması için gerekli niteliklerde eleman almak, elemanlara gelişim imkanları sağlamak ve başarılı elemanları yetki ve sorumlulukları daha fazla olan görevlere getirmek ister. Bunun içinde, tüm personelin yeterliliğinin değerlendirme işlemi ile ortaya çıkarılması büyük önem taşır (Canman, 1993: 4).

1.2.Performans Değerlendirmenin Ana Hatları

1.2.1.Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin iki temel amaca hizmet ettiği söylenebilir. Birincisi, yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararlarına temel teşkil eden bilgileri sağlar. Bu anlamda, idari kararların böyle bir değerlendirme sonucu verilmesi işletmedeki kaynakların etkin kullanımına ve buna bağlı olarak da işletmenin gelecekteki performansının artmasına neden olacaktır. Performans değerlendirmenin ikinci amacı, performans analizleri sonucunda çalışanların kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin bilgi

sağlamasıdır. Bu da çalışanların dönem sonunda ulaştıkları performans seviyesine bağlı olarak hedeflere ulaşılmışsa bunun devamı için yapılması gerekenler, ulaşılamamışsa sebepleri ve ne tür bir eğitim ve geliştirme programı uygulanacağı hakkında yönetime geri besleme imkanı verir (Palmer, 1993: 9-10).

Performans değerlendirmedeki amaç, çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması olmamalıdır. Gerçek amaç, örgütsel amaçların astlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, bu amaçların tüm çalışanlar tarafından yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının devamlı olarak korunmasıdır (Şenol, 2003).

Barutçugil (2002: 182)'e göre performans değerlendirmesinin amaçları şunlardır:

- Çalışanlar ve yaptıkları işler hakkında güvenilir bilgi elde etmek,
- İyileştirme için fikirler oluşturmak ve fırsatlar yaratmak,
- Personelin iş motivasyonunu ve verimini artırmak,
- Beklentiler konusundaki belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak, endişeleri azaltmak,
- Performansı geliştirmek ve pekiştirmek,
- Ücretlendirme ve ödül standartları saptayarak başarının ödüllendirilmesini sağlamak,
- Kötü performansı ortaya çıkarmak, bunun nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, yetersiz çalışanın durumunu yeniden gözden geçirmek,
- Çalışanın işe odaklanmasını sağlamak,
- Yetersiz çıkan çalışanın eğitim gereksinimlerini tespit etmek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- Grup çalışmasını artırmak için, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek,
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi geliştirmek ve çalışanları belli bir anlayış düzeyine çıkarmak,
- Çalışanın ilgi duyduğu konuları belirlemek ve örgütün amaçları ile çalışanın ilgisi arasında ahengi sağlamak.

1.2.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Günümüzde performans değerlendirme faaliyetinden elde edilen sonuçlar çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Bu alanlar aşağıda açıklanacaktır.

1. Personel planlama: Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıdaki personeli istihdam etmeleri gerekir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesinde etkin bir rol oynayarak personel planlama işlevine katkıda bulunur (Kaynak vd., 1998: 207).

2. Ücret-Maaş yönetimi: İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Uyargil, 1994: 5).

3. Rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalar: Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile, çalıştığı işte mutsuz olan işgören başarılı olacağına inanılan başka bir göreve getirilebilir. Bu rotasyon uygulamasıdır. Yine aynı şekilde yaptığı işin kendisine yetmediğini düşünen çalışanlara, yeni görev ve sorumluluklar verilerek işler zenginleştirilir ve genişletilir (Fındıkçı, 2003: 340).

4. Kariyer planlama: Performans değerlendirmesi sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç işgörenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkılar artırılabilir (Erdoğan, 1991: 159).

5. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi: Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece, eğitime

ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır (Kaynak vd., 1998: 207).

6.Sözleşme yenileme ve işten çıkarma: Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlardan birisi de sözleşme yenileme ve işten çıkarma kararlarıdır. Burada dikkat edilmesi gereken konu, sadece performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak personelin işten çıkarılması ya da sözleşmesinin yenilenmesidir. Bunlar gibi önemli kararları verirken performans değerlendirme sonuçlarının yanı sıra, daha başka pek çok kriter de göz önüne alınmalıdır (Fındıkçı, 2003: 341).

1.2.3.Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları

1.2.3.1. Performans Değerlendirmenin Avantajları

Performans değerlendirmesinin belki de en önemli avantajı çalışana işteki durumunun bildirilmesidir. Bu bildirim en iyi şekli, yapıcı nitelikte ve kendisinin gelişmesini hedef alan bir görüşme yapılması tarzında olanıdır (Yalçın, 1994: 91). Performans değerlendirmenin diğer önemli bir avantajı ise staj gereksinimlerini, yapılan iş ile ilgili olası şikâyetleri ve disiplin problemlerini önceden belirlemeye olanak tanımasıdır (Maitland, 1998: 70).

Yukarıda sayılan genel avantajların yanı sıra, organizasyonda iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin varlığı yöneticiler, astlar ve örgüt açısından da önemli birtakım avantajlar yaratır. Bu avantajlar bahsi geçen gruplar açısından aşağıda tek tek açıklanmıştır.

1.2.3.1.1.Yöneticiler Açısından Avantajları

Performans değerlendirme uygulamalarının, organizasyonları idare eden yöneticilerin işlerini kolaylaştırması açısından pek çok avantajları vardır. Bu avantajlar şunlardır (Kaynak vd., 2000: 208):

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha fazla etkili olma yoluyla astların ve birimlerin performansını geliştirme,
- Astlarla iletişim ve ilişkilerin daha olumlu bir hale gelmesi,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerinin daha kolay belirlenmesi ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunması,

- Astların değerlendirilmesi sürecinde, yöneticilerin kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanımaları,
- Astların daha yakından tanınması, böylelikle yetki devrinin kolaylaşması,
- Yönetimsel becerilerin geliştirilmesi.

1.2.3.1.2.Astlar Açısından Avantajları

Performans değerlendirme uygulaması, yöneticilere olduğu kadar alt kademe çalışanlarına da pek çok avantaj sağlar. Bu avantajlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Kaynak vd., 2000: 208-209):

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanırlar,
- Örgütteki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- Performanslarına ilişkin olarak elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

1.2.3.1.3.Örgüt Açısından Avantajları

Performans değerlendirme uygulamalarından belki de en büyük faydayı örgüt elde etmektedir. Örgütlerin işleyişinde çeşitli kolaylıklar sağlayan performans değerlendirme uygulamalarının örgütsel avantajları şunlardır (Kaynak vd., 2000: 208-209):

- Örgütün etkililiği ve verimliliği artar,
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir,
- Personelin eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru bir şekilde belirlenir,
- Devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli insangücü ihtiyaçlarının giderilmesinde esneklik sağlar.

1.2.3.2. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

Performans değerlendirmenin yukarıda sayılan avantajları yanında potansiyel dezavantajları da mevcuttur. Bunlar aşağıda gösterilmiştir (Çiçek, 1993: 8-9; alıntılıyan Gavcar vd., 2006: 34):

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar,
- Değerlendirme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir,
- İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir,
- Değerlendirme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir,
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

1.2.4. Performans Değerlendirme Sisteminde Olması Gereken Özellikler

Beklenen yararların sağlanması ve etkili sonuçlar vermesi açısından, uygulanacak performans değerlendirme sisteminin bazı kritik özellikleri bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır (Can vd., 2001: 171-172):

1. Performans değerlendirme sistemi adil olmalıdır: Her şeyden önce performans değerlendirme sisteminin adil olması gerekir. Adil olmayan bir performans değerlendirme sistemi, güvenilir olmayan sonuçlar çıkarır ve personelin motivasyonunu azaltarak işte tatminsizliğe sebep olur. Personel değerlendirme sistemi iş başarısı ile ilgili konuları değerlendirmeli, çalışanın kişilik özelliklerine girmemelidir.

2. Performans değerlendirme sistemi geliştirici olmalıdır: Performans değerlendirmesi sonucunda çalışanın elde ettiği sonuçlar mutlaka çalışana bildirilmelidir. Böylelikle personele kendini geliştirmesi için gerekli olan veri sağlanmış olur. Personel bu bildirim neticesinde eksik yönlerini öğrenir ve geliştirmek için uğraşır.

3.Performans değerlendirme sistemi motive edici olmalıdır: Personele, yapılacak olan performans değerlendirmenin niçin yapıldığı ve yararlarının neler olduğu anlatılarak, kuşkuya düşürülmeden değerlendirme yapılıp bitirilmelidir. Değerlendirme sonucunda, işini iyi yapan personele ödül verilmesi de personelin güdülenmesini sağlayacaktır.

4.Performans değerlendirme sistemi durumlara uygun olmalıdır: Performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlardan biri personelin, değerlendirmenin çok genel olduğunu ve iş ile fazlaca ilgili olmadığını düşünmesidir. Değerlendirme sisteminin iş ile ilgili tüm nitelikleri dikkate alması ve bu tarzda düzenlenmesi, personelin değerlendirme çalışmasına karşı bu önyargısını kırar.

5.Performans değerlendirme sistemi geçerli olmalıdır: Performans değerlendirme sisteminin geçerli olması demek, ölçüm sonucunda elde edilen bilgilerin, personelin fiili başarısına denk düşmesi demektir. Organizasyonun yapısına uygun olarak düzenlenen ölçüm sonucunda elde edilen bilgiler, ne kadar gerçekçi ve ideal ise o oranda da geçerlidir.

6.Performans değerlendirme sistemi kapsamlı ve sürekli olmalıdır: Performans değerlendirme çalışmaları, belirli başlama ve bitiş tarihi olan bir çalışma değildir. Personelin iş performansına ait gözlem ve kayıtlar düzenli ve sürekli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir. İş, personeli ve çalışma ortamını bütün olarak ele almalıdır.

7.Performans değerlendirme sistemi tüm personelin katılımına olanak tanımalıdır: Performans değerlendirme sisteminin örgütün üst kademe yöneticileri tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak üzere alt kademelere dayatılması, genellikle sistemin tepkiyle karşılanmasına yol açmaktadır. Sistemden etkilenecek orta ve alt kademe yöneticiler ile tüm personelin değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları, kendi geliştirdikleri sistemi daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol açabilir.

1.2.5.Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Tüm örgütlerde performans değerlendirme sürecinin önemi ve etkililiği, süreci olumsuz etkileyen faktörlerle mücadeleye bağlıdır. Bu mücadelede başarılı olduğu oranda, örgüt açısından performans değerlendirmesinin katkısı artacaktır.

Performans değerlendirmesini etkileyen en önemli faktörler şunlardır (Aldemir vd., 2004: 293-294):

1.İşin türü: İşin teknik ya da rutin bir iş olması, büro tipi ya da üretime yönelik olması, performans değerlendirmesi yöntemi ve sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Büro tipi işler, üretim işlerine kıyasla daha çok değerlendirilmektedir. Ayrıca kullanılacak performans değerlendirme yöntemi de işin türüne göre değişiklik gösterebilir.

2.Yasalar: Yasaların herkes için geçerli emir ve yasaklar içermesi, örgütsel uygulamalarda da belirgin olarak kendisini hissettirir. Yasalar ve onlara bağlı olarak çıkarılan yönetmelikler, Türk kamu personel yönetimindeki performans değerlendirme faaliyetlerine kesin bir çerçeve çizmekte ve yön vermektedir. Özel sektördeki performans değerlendirme faaliyetleri de yasalardan doğrudan ya da dolaylı biçimde etkilenmektedir. Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi, toplu sözleşme düzenleri performans değerlendirmeyi doğrudan etkileyen faktörlerdir.

3.Çalışanların tutum ve tercihleri: Özellikle çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı, adeta bir amaç olarak gören insanlar için performans değerlendirme son derece önemlidir. Kendi başarılarını görmek isteyen kişilere bu fırsat verilmediğinde sonuç düşük moral, düşük verimlilik, isten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlardır. Öte yanda çalışmayı amaç değil de araç olarak gören kişiler açısından performans değerlendirme fazla önem taşımamaktadır.

4.Yönetim biçimi: Performans değerlendirmeyi etkileyen iç faktörlerin önemli bir bölümünü de örgüt ve yönetim anlayışı oluşturmaktadır. Örgütlerde uygulanan yönetim politikaları ile işgörenlerin işlerindeki başarıları arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Timur, 1983: 6). Yöneticiler performans değerlendirmesini çeşitli biçimlerde kullanabilir. Örneğin, eğer bir yönetici ceza verme eğilimli ise ödüllerle güdülenebilecek bir astı küstürebilir, hatta işten ayrılmasına neden olabilir. Yetki isteyen astlara da liberal veya demokratik yaklaşımlar istenilen sonucu vermeyebilir.

1.3.Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda, çalışanlara çalışmalarını hakkında bilgi vermek ve yeni çalışmalar için cesaretlendirmek hedeflenmektedir. Performans değerlendirmede elde edilen sonuçlar mutlaka çalışana bildirilmelidir. Aksi takdirde yararsız birçok veri ve kullanılmayan sayısal değerlerle karşı karşıya kalınır (Fındıkçı, 2003: 337).

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rastgele bir performans değerlendirme sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

1.3.1.Değerlendirme Standartlarının Saptanması

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi "neyin yapılması gerektiğidir". Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir". Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir (Uyargil, 1994: 27-28).

Erdoğan'a göre performans değerlendirmede standartların oluşturulması zorunluluğu bulunmakta, ayrıca "geliştirilecek standardın gerçekçi, ayırıcı, değerleyen ve değerlendirilene kolay kabul edilebilir faktörlerden oluşması" gerekmektedir. Bunun yanı sıra, belirlenecek performans standartlarının işin istenen

yönüyle ilgili olması da gerekmektedir. Bu durum performans değerlendirmenin etkinliğini artıracak bir yaklaşım olacaktır (Erdoğan, 1991: 172).

Performans değerlendirme sürecinde, en temel işlevlerden biri olan performans standartlarının oluşturulması için iş analizi ve iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. Böylece, iş ile ilgili temel standartlardan hareketle performans değerlendirme standartları oluşturulabilmektedir. Ayrıca, işletmeye uygun olarak belirlenen performans değerlendirme yöntemine göre, iş ile ilgili ifadeler saptanmalı, işletmede uygulamayla ilgili politika ve prosedürler oluşturulmalıdır (Baykal, 1994: 31).

İş analizi ve iş tanımı özellikle performans değerlendirmelerinde önemli rol oynar. İş analizi ile benzer işleri yapan her çalışanın ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, çalışma koşulları ve sorumluluk bilinmediği sürece çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz. Gerek çalışanın eşitlik ilkesine uyulması isteği, gerekse organizasyonun yapılan işin niteliğine uygun hakça bir değerlendirme yapma arzusu iş analizinin önemini vurgulamaktadır (Barutçugil, 2004: 430). İş analizi bir çeşit araştırma projesidir. Organizasyonun her kademesinde yapılan belli işler hakkında sistematik bilgi edinme sürecidir (Palmer, 1993: 29). İş tanımları, iş analizi yapıldıktan sonra geliştirilerek, “işin çeşitli evrelerindeki işlemlerin kaydını içeren” bir çalışmayı gerektirmektedir. Burada, işin tanımı yapılır, işin kısaca özeti verilir, işin diğer işlerle ilgisi, çalışma koşulları, iş için gereken araç ve malzeme gibi konularda açıklamalarda bulunulur (Yalçın, 1994).

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Pell ve Schuster, 1995: 232; alıntılayan Sabuncuoğlu, 2000: 164).

- **Spesifiklik:** Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- **Ölçülebilirlik:** Performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

- **Gerçekçilik:** Standartlar ulaşılamaz olduğu taktirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

1.3.2.Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması

Performans değerlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle yapılması gereken, hangi hususların başarı olarak kabul edileceğinin tespiti ve ölçülmesi gerekli olan hususların tespit edilmesidir. Değerlendirme için değişik kriterlere ihtiyaç vardır. Çünkü işgörenlerin çalışma durumları ve diğer özellikleri önceden belirlenmiş bu kriterlerle karşılaştırılarak başarılı olup olmadıklarına karar verilir. Değerlendirme sonucunda işgören, çalıştığı iş için oluşturulmuş ölçüte veya standarda ulaşmış ise başarılı; ulaşmamış ise başarısız olarak nitelendirilir. Kriterler ve standartlar oluşturulmadığı taktirde, performans değerlendirmenin yapılması mümkün değildir (Bingöl, 1996: 219).

Performans değerlendirmede hangi kriterlerin kullanılacağı sorusu hemen hemen konuyla ilgili tüm çalışanların araştırdıkları bir konudur. Kriterlerin elde edilebileceği kaynakların en mükemmelleri iş analizi, iş tanımı ve personel nitelikleri çizelgeleridir. İyi düzenlenmiş bir iş analizinde o işte yerine getirilen önemli görevler saptanmıştır (Aldemir vd., 2004: 298).

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Kriterlerin sayısal değerlendirmesi yanılığara yol açabilir. Örneğin 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal olarak değerlendirilmesi pek anlamlı karşılanmamaktadır (Barutçugil, 2002: 184).

Genel hatları ile değerlendirmeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir. Bu temel kriterler kendi aralarında alt kriterlere de ayrılırlar ve işin yapısına göre değişik sayıda olurlar. Bu kriterler (Barutçugil, 2002: 184):

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 162-163):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır,
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır,
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Kriter sayısı 10'u geçmemelidir.

1.3.3.Değerlendirme Yönteminin Tespiti

Performans değerlendirmede, her organizasyon tarafından benimsenip uygulanan tek bir değerlendirme yönteminden bahsetmek mümkün değildir. Organizasyonlar, çok çeşitli değerlendirme yöntemlerinin arasından yapılarına, çalışanların niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirme yaparlar. Her organizasyon kendi yapısına uyan bir değerlendirme yöntemini kullanmaktadır. Birinin yapısına uygun görülen değerlendirme yöntemi diğerine uymamaktadır. Performans değerlendirme yönteminin tespiti, performans standartları ve kriterleri belirlendikten sonra yapılmalıdır. Performans değerlendirmede kullanılan yöntemler, aynı organizasyonlar gibi sürekli gelişim ve değişim içindedir. Organizasyonlarda performans değerlendirme yöntemleri, farklı bilim adamları tarafından çok değişik şekillerde tasnif edilmişlerdir. Bu yöntemlerin neler oldukları çalışmanın ilerleyen safhalarında ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

1.3.4.Değerlendirmecilerin Saptanması

Performans değerlendirme sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Değerlendiricilerin seçiminde etkili olan etmenlerin başında değerlendirecekleri işgörenlerin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara katılmadan işgörenin başarısını ellerindeki ölçütlere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme durumunda

bulunmaları gerekmektedir. Değerlendirmeyi yapacak kişileri aşağıdaki şekilde gruplandırabiliriz (Demir, 2006: 74):

İşgörenin bağlı olduğu en yakın üst veya amir tarafından değerlendirilmesi: Geleneksel olarak en yaygın olan uygulama, işgörenlerin ilk üst tarafından değerlendirilmesidir. Bu tür uygulamamanın yararı, birinci derecedeki amirin işgörenle çok yakın ilişkide bulunması sebebiyle, işgöreni en iyi şekilde izleyebilecek olmasıdır. Bu yöntemin tabi ki sakıncası da bulunmaktadır. Çok yakın ilişkide bulunmaları sebebiyle amirin etki altında kalması ve öznel bir değerlendirme yapması mümkündür (Timur, 1983: 9).

İş arkadaşları ve astlar tarafından değerlendirme yapılması: İşgörenlerin kendi düzeylerinde olan veya yakın ilişkide buldukları iş arkadaşları ve astları tarafından yapılan değerlendirmeler, pek az etkinlikte kullanılmaktadır. Ancak iş arkadaşları veya ast değerlendirmesinin kullanımında ana bir sorun, değerlendirmelerin kesinlikle örgüte değil, değerlendirici için yararlı olacak başarı esasına göre yapılabilmesi tehlikesidir. Bu tür değerlendirmeden, sağlıklı bir sonuç elde edilebilmesi için, birbirlerini değerlendirecek kişilerin sürekli karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaları gerekmektedir (Uyargil, 1994: 34).

İşgörenlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri: Bu yöntemde işgörenler, kendi kendilerine performanslarını değerlendirirler. İşgörenin kendi kendisini değerlendirmesi yahut öz-değerlendirme olarak bilinen değerlendirme yöntemi, çok sık kullanılmamakla birlikte, işgörenin kendi kendine hatalarını öğrenebilmesi ve düzeltici önlemleri kendisinin alması açısından faydalı sonuçlar vermektedir (Vaughan, 2003: 371). Bu yöntemin işgörenlerde motivasyon artışına sebep olması gibi yararları vardır. İşgörenlerin organizasyonda söz almasına ve katılımına önem veren yöneticiler, bu yöntemi tercih ederler. Eğer işgörenler başarılması beklenen amaçları ve değerlendirme standartlarını anlarsa, kendilerini eleştirebilir ve geliştirebilirler (İbicioğlu, 2006: 84).

Bir komite veya grup tarafından değerlendirme: Bu yaklaşıma göre değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerlendirme işini ifa eden kişinin en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticiler de değerlendirmeye katılırlar. Grup üyeleri elde

ettikleri veriler doğrultusunda konuyu tartışırlar ve ortak karara varırlar (Demir, 2006: 75).

Müşteri değerlendirmesi: Çalışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründeki kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlendirmesine bir form aracılığı ile sunulabilir. Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçları ile tam olarak örtüşmese de, müşterinin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir (Cascio, 1992: 286). Müşteri değerlendirmesinin yararları oldukça fazladır. Bunlardan biri, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Çalışanlara ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri ilgili işletmeye daha çok bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir (Uyargil, 1994: 35).

1.3.5.Değerlendirme Periyotlarının Tespiti

Performans değerlendirmeleri genellikle belirli aralıklarla yapılır. Bu değerlendirmeler, yıllık, altı aylık ve deneme niteliğinde periyot sona ermeden sık sık yapılabilir. Değerlendirme sürecinde her bir işgörene yeterli zaman ayırmak çok önemlidir (De Cenzo ve Robbins, 1996: 335). Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanları sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlendirme çok zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Uygulamada en makul olarak kabul edilen periyot altı aylık ve bir yıllık uygulamalardır (Sabuncuoğlu, 2000: 165). Değerlendirme sabit bir zaman aralığında yapılabildiği gibi, değerlendirmenin belli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre, ücret artışlarının yapılacağı zamanlardan önce, terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce veya kişinin amiri, görevi/görevinin nitelikleri değiştiğinde değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 1996: 221).

Genellikle kıdemli personel için yılda bir veya iki yılda bir, işe yeni başlayanlar içinse yılda en az iki kez performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Değerlendirme zamanı ise çoğunlukla üstler tarafından saptanır. Ancak, bazen astlarında görüşü alınıp karar verilebilir (Aldemir vd., 2004: 304). Organizasyonun

performans değerlendirmesi için saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici kendi personelinin ihtiyaçlarından her zaman haberdar olmalıdır (Palmer, 1993: 16).

Değerlendirmenin zamanı ve sıklığı ile ilgili farklı görüş ve uygulamalar biraz da örgütlerin performans değerlendirmeyi nasıl ele aldıkları ile ilişkilidir. Performans değerlendirmeyi yasanın gücünden ortaya çıkan bir zorunluluk şeklinde düşünen örgütler, değerlendirmeyi yalnızca yasada öngörülen sürede yapmaktadırlar. Bununla birlikte, performans değerlendirmeyi bir zorunluluk olarak görmeyen daha ziyade bir gereklilik olarak düşünen örgütler daha sağlıklı bir süre belirleme işlemi yapmaktadırlar. Burada önemli olan konu, bizi amaca yöneltecek en uygun sürenin tayin edilmesidir. (Altan, 2005: 27).

1.3.6.Yönetici ve alışanlara Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirme sistemi hayata geçirilirken değerlendirme periyotlarının tespiti aşamasından sonra, kişilerin eğitilmesine ve yetiştirilmesine sıra gelir. Değerlendirmeyi yapacak kişilere, kullanılacak olan değerlendirme yöntemine ilişkin kriterler ve dereceler tanıtılmalı, kullanılan kavramlar açıklanmalı, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilmelidir. Değerlendirmeye tabi tutulacak personele karşı iyi davranmanın, onlarla etkili bir iletişim ortamı kurarak güvenlerini kazanmanın önemi üzerinde durulmalıdır (Barutçugil, 2004: 432).

Performans değerlendirmesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörelere yeterli bilgi verilmezse örneğin, bazı primlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda işgörenin işten çıkarılacağı kuşkusunu taşıyabilir. Bu nedenle sistemin başarılı olması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak işgörelere gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır. İşgörelere işletme gazeteleri aracılığıyla, broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak işgören değerlendirmesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlendirmenin başarısını olumlu yönde etkileyecek ve personelin sisteme desteğini sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 166).

Performans değerlendirmesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alışverişi

bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlendirmesinin gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda, organizasyonda yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve çalışanların değerlendirilmesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır (Barutçugil, 2002: 187).

1.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmenin hangi yöntemlerle uygulamaya konulacağı, onun ne zaman ve niçin yapıldığı kadar önemlidir. Performans değerlendirmenin belki de en önemli sonucu budur. Çünkü performans değerlendirmenin nasıl yapıldığını bilmek ve sonucunu değerlendirmek, onu daha da iyi anlamamızı sağlayabilir. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir (Yücel, 1999: 112).

Uygulamada geçmişten günümüze kadar, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi amacıyla birbirinden farklı birçok değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemlerin kişisel önyargılardan arındırılması, daha objektif ve daha güvenilir bir duruma getirilebilmesi için sürekli çaba harcanmış ve hala harcanmaktadır. Bu çabalar sonucunda sürekli yeni yöntemler ortaya çıkmaktadır (Canman, 1993: 18).

Her organizasyonun kullandığı yöntem, o organizasyonun kültürüne ve gereksinimlerine bağlı olarak farklılıklar gösterebilir. Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar vermeden önce aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi değerlendirmenin etkinliğini ve başarısını artıracaktır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003a: 113):

- Her yöntemin yapısının ve neyi ölçtüğünün ortaya çıkardıkları sorunların iyi analiz edilmesi,
- Kullanılacak yöntemin organizasyonun yapısına ve politikalarına uygun olması,
- Kullanılacak yöntemin değerlendirilen işgörenler ve değerleyici yöneticiler tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi.

1.4.1.Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar

Çalışanların, birbirleriyle karşılaştırılmaları esasına dayandırılarak yapılan performans değerlendirme yaklaşımlarına, kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımlar adı verilir. Bu amaçla en çok sıralama ve zorunlu dağılım metotları kullanılmaktadır (Gürüz ve Özdemir, 2007: 228). Bu yöntemlerde kim ya da kimler terfi edebilir, iş için en uygun aday kimdir sorularını yanıtlayabilmek için çalışanlar başarı durumlarına göre sıralanırlar. Bu yaklaşımlar farklı yöntemler içermektedirler (Tahiroğlu, 2003: 179).

1.4.1.1.Alternatif Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde bir kâğıdın sol tarafına değerlendirilecek kişilerin isimleri geliş güzel yazılır. Eğer sıralama, örneğin ücret tespiti gibi bir amaçla yapılmakta ise, değerlendiriciden, kâğıtta yazılı isimler arasından kendi düşüncesine göre en fazla değerli olduğuna inandığı elemanın ismini işaretleyerek o ismi kâğıdın sağ başına yazması istenir. Aynı değerlendirici, ikinci iş olarak, bu kez de, en az değerli bulunduğu elemanı işaretleyerek onu da kâğıdın sağ yanına en alta yazar. Bundan sonra, sol tarafta kalan isimler arasından yine en fazla değer verilen eleman seçilip işaretlenir ve bu isimde sağ yanda üstteki ismin altına yazılır. Bu işlem, sol yandaki isimler tamamen çizilip, sağ yanda değerlendiricinin takdirine dayanan yeni bir isim sırası oluşuncaya kadar sürdürülür (Canman, 2000: 178). Çizelge 1.1.'de alternatif sıralama yöntemine dair örnek bir form yer almaktadır.

Çizelge 1.1. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği

Personelin İsimleri	Değerlendirme Sonucu
Ahmet Doğruer	1. En Başarılı
Feyiz Pirim	2. En Başarılı
Teoman Özağ	3. En Başarılı
Ali Işık	4. En Başarılı
Erol Gürsoy	5. En Başarılı
Hande Güner	5. En Başarısız
Hızver Yıldız	4. En Başarısız
Fikret Akatürk	3. En Başarısız
Fatih Kaymaz	2. En Başarısız
Mehmet Çelebi	1. En Başarısız

Kaynak: Aldemir vd., 2004: 309.

Bu teknik 20 kişiden az olan gruplarda uygulanabilir ve en iyi ile en kötüyü saptamak kolaydır. Bu yöntemin dezavantajı ise ortalarda kalan personelin sıralamasını yapmak çok güçtür (Doğan, 2005: 17). Bu yöntemde karşılaşılan bir diğer sorun işgören sayısının tek sayıda oluşması durumunda karşımıza çıkmaktadır. Tüm işgörenler ikişer ikişer sıralandıktan sonra ortadaki işgörenin sıralamanın neresine yerleştirileceği sorun yaratmaktadır (Gavcar vd., 2006: 35).

1.4.1.2. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

Bu yöntem, en az sıralama yöntemi kadar, bazen de ondan daha güvenilir sonuçlar verebilen bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Ancak bu yöntem, değerlendirilecek kişi sayısı çok olduğunda çok zaman alıcı ve yorucu olmaktadır (Canman, 2000: 178). Adam adama kıyaslama yöntemi kesin bir sıralama ortaya çıkarır. Bir işgörenin diğer bir işgörene göre üstünlüğünün, özen, doğruluk, hız, işbirliği gibi nitelikler açısından belirlenmesini içerir (Bingöl, 1996: 228). Uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Bu yöntemde işgörenler ikişer ikişer eşleştirilir ve her kişi gruptaki tüm arkadaşlarıyla karşılaştırılır (Sabuncuoğlu, 2000: 172).

Bu yöntemin işleyişi şu şekilde gerçekleşmektedir. Değerlendirilecek çalışanların isimleri bir sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Daha sonra değerlendirmeci üretim miktarı gibi önceden seçilmiş olan performans kriterine göre listedeki birinci çalışmanı ikinci çalışan ile karşılaştırır. Eğer değerlendirmeci birincinin ikinciden daha fazla üretmiş olduğuna karar verirse birinci çalışanın isminin yanına “+” işareti koyar. Daha sonra değerlendirmeci birinci çalışmanı aynı performans kriterine göre listedeki diğer tüm çalışanlarla karşılaştırır. Her karşılaştırmada daha fazla üretim yapmış olan personelin isminin karşısına “+” işareti konur. Sonuçta en çok “+” işaretini almış kişi performansı en yüksek, en az işareti almış kişi performansı en düşük çalışan olarak belirlenir (Barutçugil, 2004: 438).

Sistemin en büyük sakıncası, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki işgörenin birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir (Helvacı 2002: 162). Ayrıca yöntemin diğer bir sakıncası değerlendirmeye tabi tutulacak grubun hacmi arttıkça karşılaştırma sayısının

geometrik olarak artacağı konusundadır. Karşılaştırma sayısı “ $N \times (N-1) : 2$ ” formülü ile bulunabilir. Örneğin değerlendirilecek kişi sayısı 20 ise karşılaştırma sayısı $20 \times (20-1) : 2 = 190$ olacaktır (Bingöl, 1996: 228-229)

Çizelge 1.2.’de adam adama kıyaslama yönteminin nasıl işlediğini gösteren örnek bir form düzenlenmiştir.

Çizelge 1.2. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi Örneği

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 172.

1.4.1.3.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Alternatif sıralama yöntemine benzeyen bu yaklaşımda değerlendirici astları belirli dağılımlar içinde değerlendirmeye zorlanır. Zorunlu dağılım teriminin kullanılmasının nedeni, değerlendiricinin personelini gruplara göre sıralaması zorunluluğunda oluşmaktadır. Böylelikle sürekli olumlu ya da ortalama puan verme eğilimi de ortadan kaldırılmış olur. Bu yaklaşım çoğunlukla üstler tarafından kullanılmaktadır. Ancak, çalışma arkadaşları ve astlar da bu yöntemi kullanabilir (Aldemir, 2004: 310). Bu yöntem, bir çalışanın performans değerlendirmesi, diğer çalışanlar performanslarının fonksiyonu olması nedeniyle diğer yöntemlerden tümüyle farklı bir yöntemdir (Barutçugil, 2004: 439).

Bu yöntem, çalışanlar arasındaki başarı, performans ve davranış biçimlerinin karşılaştırılmasından çok, genel bir takım ifadelerin gruplandırılmasıdır. Bu yöntem ile çok sayıda çalışanın yer aldığı kurumlarda, her bir çalışana ait spesifik performans sonuçları değil, kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelerle sayısal dilimlerle belirlenmektedir. Böylece ortaya çıkan dağılım incelendiğinde, hangi yüzdelerle dilimde ağırlık olduğuna bakılarak kuruma ait genel performans değerlendirmesi yapılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 228-229).

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan, zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar getirmektedir. Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını çizelge 1.3.'de görüldüğü gibi beşli bir skalaya göre değerlendirirler (Tahiroğlu, 2003: 180).

Çizelge 1.3. Zorunlu Dağılım Yönteminde Kullanılan Örnek Bir Skala

Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	En Yüksek
%10	%20	%40	%20	%10

Kaynak: Tahiroğlu, 2003: 180.

Değerlendirilen grubun yüz kişi olduğunu farz edersek, kişilerin performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda; değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Bu yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur (Tahiroğlu, 2003: 180-181).

Zorunlu dağılım yönteminin, basit ve kolay kullanılabilir olması, değerlendiricilerinin gereksiz biçimde personeli koruması ve kayırmasına engel olması, başarı faktörleri açısından personelin çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak tanınması gibi olumlu yönleri bulunmakla birlikte, küçük işgören gruplarında uygulanmaması, işgören grubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile yöneticiye en azından %10'luk belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır (Helvacı 2002; 163).

1.4.2.Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım, her işgörenin performansını diğer işgörenden bağımsız olarak kendi iş tanım kapsamı içinde ele alır ve değerlendirir. Bu yaklaşımın önceki kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan farkı, kullanılan değerlendirme

ölçütlerinin birden fazla olması ve ortak olarak belirlenmiş olmasıdır (Barutçugil, 2002: 190).

1.4.2.1. Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi

En eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerlendirmeciye, değerlendirmesini yapacağı her ast için birer form verilir. Değerlendirici formda yer alan kriterlere göre değerlendirmesini yapar. Grafik değerlendirme ölçekleri çeşitli biçimlerde olabilir (Aldemir, 2004: 305). Grafik değerlendirme ölçekleri yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelenmesi esasına dayanır (Bingöl, 1996: 225).

Bu ölçekler, ölçtükleri performans boyutlarına göre değişiklik göstermektedir. Çizelge 1.4.'de görüldüğü gibi grafik derecelendirme ölçekleri geliştirilirken ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan performans boyutlarında, işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, işe devam, disiplin veya kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük biçiminde belirlenir ve daha sonra boyutlar kendi içinde “yetersiz“ “yeterli“, ve “mükemmel“ gibi bir derecelendirmeyle belirtilir. Bu dereceler sayı veya harfle ifade edilebilir. Derecelere sayısal ağırlıklar (puanlar) verilerek de işgörenlerin performans dereceleri sayısal olarak saptanabilir. Çizelge 1.4.'de grafik derecelendirme ölçeği örneği verilmiştir. Değerleyiciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından işgörenin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur (Helvacı, 2002: 163).

Çizelge 1.4. Grafik Değerlendirme Ölçeği Örneği

Değerlendirme Faktörleri	Değer
Çalışmanın Niceliği: Çalışmanın miktarına istenilen ölçülerde ulaşır.	3
Çalışmanın Niteliği: Çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapar.	2
İş Bilgisi: İş gereklerini ve görev boyutlarını bilir.	3
İşbirliği (Coopertion): Görevlerini ve diğerleriyle işbirliği yapmada isteklidir.	1
Bağlılık: Çalışmaya katılımında ve tamamlanmasında titiz ve dikkatli davranır.	2
İşe Karşı İstekliliği: Fikirlerini sunmada ve görevlerin artırılması noktasında istekli davranır.	2
3=Mükemmel 2=Yeterli 1=Yetersiz	

Kaynak: Schermerhorn, 1989: 433, alıntılan Helvacı, 2002: 164.

Aşağıda çizelge 1.5.'de daha değişik bir grafik değerlendirme ölçeği yer almaktadır.

Çizelge 1.5. Grafik Değerlendirme Ölçeği Örneği

Değerlendirilen Konu:					
Bölüm:					
Değerlendirmeyi Yapan:					
Değerlendirme Tarihi:					
	ÖLÇEK				
İşgörenin Adı Soyadı	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
AHMET YENİCE					
MUSTAFA ELMATAŞ					
RIZA DEĞER					
TURHAN UÇAR					
CEMAL KULALAR					
NECDET ÇALIŞIR					
ORHAN VAROL					
NECATİ İPEKÇİ					
Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşündünüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.					

Kaynak: Erdoğan, 1991: 180.

Bu yöntem, çok yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların rakamsal olarak ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir (Tahiroğlu, 2003: 182). Yöntemin en büyük dezavantajı ise, elde edilen sonucun içerdiği özneliliğin gözden kaçırılabilmesidir. Bir işgörenin iş bilgisinin, çok yetersiz ya da yetersiz olarak değerlendirilmesi, ifade ettiği kesinlik bakımından tartışmaya açıktır (Argon, 2004: 233).

Palmer'a göre grafik değerlendirme ölçeklerinin, ücret ve terfi konularında verilecek kararlarda yardımcı olması, hızlı ve basit olması gibi yararları mevcuttur. Bu yöntemde karşılaşılan sorunları Palmer şöyle açıklamıştır: Performansla ilgili yapıcı eleştiri sağlanamaz; değerlendirmeyi yapanın yargılarından bağımsız bir temele genellikle dayanmaz; hale ve boynuz etkisine açıktır; hazırlanan formdaki bazı sorular, organizasyondaki kimi özel işlerle ilgili olmayabilir; çalışanlara,

önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez (Palmer, 1993: 41).

1.4.2.2.Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste halinde düzenlenmesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlendirme konusunda kullanılmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 178). Bu yöntemde değerleyici işgöreni işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Bu kayıtlar, iş sırasında meydana gelen işgörenin başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır ve bu işgörenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Daha sonra değerleyici sonuçları personele bildirir. Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır (Palmer, 1993: 47; Erdoğan, 1991: 202).

Kritik olay yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği çizelge 1.6.'da gösterilmiştir.

Çizelge 1.6. Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIĞI					
a. Sorunları Göremedi b. Sorunların nedenlerini önemsemedi c. Sorunların kaynağına inmedi			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		Açıklama: Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmede			Açıklama: B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: Dicle, 1987: 55; alıntılan Sabuncuoğlu, 2000: 179.

Değerlendirme sonuçlarının değerlendirilen personelle tartışılması, birçok organizasyonda amirler için üzücü tecrübelerle yol açmaktadır. İşte bu nedenle, personelin kritik olay yöntemiyle değerlendirilmesi yoluna gidilmektedir. Çünkü bu yöntemde, gerçeklere uyan bir takım olguların, bizzat içinde yaşamış olan ve değerlendirmeye tabi tutulan kişilerle tartışılması olanaklıdır. Kritik olay yönteminde, üstün, emir ve gözetimi altındaki personel hakkında küçük birer defter tutması, personelin olumlu ve olumsuz nitelikteki tutum ve davranışlarıyla ilgili bir takım gerçek olayları bu deftere kayıt etmesi istenmektedir. Bu yöntemde üzerinde durulan nokta, kişinin huyları ve karakteri olmayıp, çalışma yaşamındaki davranışlarıdır. Yani kişinin iş başarımının tartışılmasını amaçlamaktadır. Kişi görüşme sırasında eksikliklerini, yanlışlıklarını öğrendiği gibi, değerlendirmede kullanılan standartların neler olduğunu ve niteliklerini de tanımış ve öğrenmiş olacaktır (Canman, 2000: 175-176)

Kritik olay tekniğinin yararları ve dezavantajları şunlardır (Palmer, 1993: 48):

Avantajları:

- Yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar,
- Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur,
- Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır.

Dezavantajları:

- Çok zaman alıcı bir yöntemdir,
- Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılarından sıyrılması güçtür,
- Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ilgili elemanla hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür,
- Astlar, yaptıkları her hareketin gözlendiğini düşünerek hata yapmaktan korkar hale gelip, verimlilikleri azalabilir.

1.4.2.3.Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çekilmesi şeklinde uygulanır. Değerlendirmeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu ya da olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. Örneğin toplam 100 puan üzerinden dağıtılan puanlar toplanır ve önceden belirlenen skalaya oturtulur. Puanlamanın dışında istenirse her cümlenin karşısında her zaman, bazen ve hiçbir zaman gibi ayrıştırılmış üçlü dereceler oluşturulabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 186). Değerleyicilerin üzerindeki yükü azaltmak için, kontrol listesi yöntemi uygulanmaktadır. Bu yönteme göre değerlendiriciler, işgörenlerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunur. Sorular genellikle “evet-hayır”, “√” ya da “x” işaret konulmak suretiyle cevaplandırılır (Bingöl, 1996: 231). Kontrol listesi yöntemine uygun bir form örneği çizelge 1.7.’de verilmiştir.

Çizelge 1.7. Kontrol Listesi Form Örneği

Adı Soyadı:	
Departman:	
Değerlendirilenin Adı:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (x) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yok ise kendisine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağına açıklanmasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	
Çabuk öğrenir	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	
Karmaşık işleri yapmayı sever	
Anlatım güçlüğü çeker	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 187.

Kontrol listesi yönteminde sorulan her sorunun ayrı değerleri ve ağırlıkları bulunabilir. Bu yöntemde puan anahtarı insan kaynakları yönetimi bölümünde bulunmaktadır. Değerlendiricinin olumlu ya da olumsuz önyargılı davranmaması için soruların değerleri hakkında bilgi sahibi olmaması gerekir (Barutçugil, 2004: 435-436). Bu yöntemin zorluğu, her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca, soruların değerlendirilmeleri için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu nedenle çalışanlara geri bildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir (Barutçugil, 2002: 191).

1.4.2.4.Zorunlu Tercih Yöntemi

Geleneksel grafik değerlendirme sistemindeki olumlu değerlendirme eğilimini önlemek amacıyla değerlendirmeciye hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadeler verilmekte ve personeli değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmeye zorlamaktadır. Ölçütler genellikle personel uzmanı tarafından geliştirilmekte, yöneticiler ve diğer uzmanlar seçilen ölçütlerin arzu edilebilirlik ve ayrımcılık özelliklerini kontrol etmektedirler. Zorunlu tercih yöntemi üstler, astlar, çalışma arkadaşları veya personelin kendisi tarafından kullanılabilir (Aldemir vd., 2004: 306).

Zorunlu tercih yöntemi daha yeni değerlendirme yaklaşımlarından biridir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerleyici, her bir grup içinde değerlendirilmekte olan bireyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dördük işgörenin lehinde ve aleyhinde olan ikişer olumlu ve olumsuz cümleden oluşmaktadır. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmiştir. Değerleyiciler, mümkün olan en iyi biçimde işgörenlerin davranışlarını rapor etmek ve bunlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadırlar. Değerleyiciler, işgörenlerin durumlarına uygun tanıtımsal deyimleri işaretlerken, onlara yüksek veya düşük bir değer verdiklerinden emin olamazlar. Bu nedenle zorunlu tercih yöntemi, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha çok arınmış görünmektedir (Bingöl, 1996: 233).

Bu yöntemin uygulamada kendilerine pek güvenilmediği duygusuna kapılan yöneticileri gücendirdiği söylenebilir. Bu yöneticiler, kendilerinin ikinci planda

gösterilmesini de pek istememektedirler. Öte yandan, bu yöntemde, personeli değerlendirme formlarının hazırlanmasının oldukça güç ve masraflı olması da bir başka sakıncalı nokta olarak ileri sürülmektedir. Bu nedenle bu yöntem, çoğu kez ve ancak, yapılan işlerin, standart ve ortak nitelikte formların hazırlanmasına olanak verebilecek derecede birbirine benzediği orta ve alt yönetim kademelerine uygulanabilir bir durum almaktadır (Canman, 2000: 175).

Zorunlu tercih yöntemine uygun bir form örneği çizelge 1.8.'de gösterilmiştir.

Çizelge 1.8. Zorunlu Tercih Yöntemi Form Örneği

Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için sadece bir işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- Çok sabırlıdır
- Mantiki olarak sonuca gider
- Kendi hataları için sorumluluğu üzerine alır
- İş çok akıllıca dağıtır
- İstisnai olarak adildir
- Arkadaşlarını teşvik eder

Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret ve onu en az tanımladığına inandığınız ifadenin önüne diğer bir işareti koyunuz. Her bir ifade grubu için iki ve sadece iki işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- İyi bir genel kişiliğe sahip
- Kuvvet ve güdüden yoksun
- Küstah olma eğilimi gösterir
- Basiret gösterir
- Sadakatsizlik göstermez
- Kendisine ihtiyaç vardır
- Birçok hata yapar
- Çok parlak bir geleceği var

Kaynak: Korman, s. 343; alıntılayan Bingöl, 1996: 234.

1.4.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)

Bu yöntem, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yönteme davranışsal beklenti ölçekleri de (Behavioral Expectation Scales) denmektedir (Helvacı, 2002: 164). BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmış ve işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin odaklandığı nokta performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında

gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil, 2002: 192). Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri yöntemi, kritik olayları genelleyerek performansın davranışsal boyutlarını geliştiren bir yöntemdir. Dolayısı ile bu yöntem kritik olay yöntemi ve grafik değerlendirme yönteminin bir kombinasyonundan oluşur (De Cenzo ve Robbins, 1996: 331).

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği yöntemi, performans değerlendirme sonuçlarının astlar tarafından kendilerini geliştirmede kullanmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir. Bu yöntem ayrıca yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır. Yöntemin uygulamasında ilk olarak kritik olaylar yöntemi ile personel ve üstünden iş başarısı ile ilgili veriler toplanarak bu veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde gruplandırılır. Yönetmelik yeterlilik, kişiler arası ilişkiler gibi ifadeler taşıyan her boyut personeli değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır. Daha sonra tüm kritik olaylar bu boyutlar içinde toplanarak, aşağıda Çizelge 1.9.'da bir örneği görülen davranışsal temelli değerlendirme ölçeği geliştirilir (Can vd., 2001: 182).

Çizelge 1.9. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Form Örneği

	İŞ İLİŞKİLERİ	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derecede mükemmeldir	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir
Çalışma grubu ve diğer bölüm personeli ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır	7	

Kaynak: Can vd., 2001: 184.

Bu yöntemi kullanmanın çeşitli yararları vardır. Bunların en önemlilerinden biri, grafik değerlendirme ölçekleri yönteminde olduğu gibi, genel davranış kategorileri yerine özel davranışları tanımlamasıdır. Bu durum performansın daha objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Bu teknik aynı zamanda, işe ilişkin

davranışlar üzerine odaklandığı için, kişilik, tutum gibi faktörlerin tartışma konusu yapılmasını önler. Ayrıca değerlendirmenin yapılmasından önce beklentileri açıklığa kavuşturarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Son olarak, en çok dikkat gösterilmesi gereken performans konularını göstererek, çalışanların eğitim ve gelişimini kolaylaştırır. Yöntemin; hazırlamanın uzun zaman alması, maliyetli olması, büyük bir dikkat gerektirmesi, değerlendirme sürecinde yargıların büyük rol oynaması ve iş analizlerini sürekli güncel halde tutma zorunluluğu olması gibi dezavantajları bulunmaktadır (Palmer, 1993: 44).

Yukarıda sayılan sakıncaları gidermek için temelde davranışsal temele dayanan dereceleme ölçeklerine benzeyen davranış gözlem ölçekleri (Behavioral Observation Scale- BOS) geliştirilmiştir. Davranış gözlem ölçeği yöntemi, başarı boyutlarının geliştirilmesi, ölçek formatı ve puanlama işlemleri bakımından davranışsal temele dayanan derecelendirme ölçekleri yönteminden ayrılmaktadır. Bu yöntemde başarı boyutlarının geliştirilmesinde istatistik analiz yöntemlerinden yararlanılmaktadır. İstatistiksel analiz, başarılı personeli başarısız olandan açık biçimde ayırt etmede kullanılacak davranış veya kritik olayları belirlemek için yapılır (Can vd., 2001: 185). Çizelge 1.10'da davranış gözlem ölçeği örneği görülebilir.

Çizelge 1.10. Davranış Gözlem Ölçeği Form Örneği

Liderlik/Personel Denetimi					
1) İşgörenlerini performanslarını geliştirmeleri için eğitir ve rehberlik eder.					
Hiçbir zaman	5	4	3	2	1 Her zaman
2) İşgörenlerinin iş sorumluluğuna sahip olmaları için onlardan ne beklediğini tam olarak açıklar.					
Hiçbir zaman	5	4	3	2	1 Her zaman
3) Astlarını çalışmalarını kontrol etme esnasında, sürece katılımını sağlar.					
Hiçbir zaman	5	4	3	2	1 Her zaman
4) İşgörenlerine işlerini daha iyi yapma yöntemleri konusundaki fikirlerine danışmanlık yapar.					
Hiçbir zaman	5	4	3	2	1 Her zaman
5) İşlerini iyi yapan işgörenlerini över/ödüllendirir.					
Hiçbir zaman	5	4	3	2	1 Her zaman
6) Önemli bilgileri astlarına iletir.					
Hiçbir zaman	5	4	3	2	1 Her zaman

Kaynak: Torrington ve Hall, 1995: 325.

1.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler. Bu yaklaşımda dört temel yöntem bulunmaktadır.

1.4.3.1. Kompozisyon (Essay) Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirilecek olan kişinin nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri hakkında değerlendiriciden bir ya da birkaç paragraflık bir kompozisyon hazırlaması istenir. Personel seçimi ile ilgili durumlarda, özellikle mesleki nitelikli görev yerleriyle satış ya da yönetim alanındaki görev yerlerine atanacak personelle ilgili seçme işlerinde, adayın daha önce çalıştığı işverenlerden, öğretmenlerinden ya da iş arkadaşlarından alınacak kompozisyon biçiminde bir yazıya dayandırılarak yapılan değerlendirmeler uygulamada geniş yer tutmaktadır. Kompozisyon usulü şu varsayıma dayanmaktadır. Personeli yakından, iyice bilen ve tanıyan kişilerden, sözlü ya da yazılı olarak doğru ve açıklayıcı nitelikte bilgiler toplamak, çok kez biçimsel değerlendirmeler derecesinde ve onlar kadar geçerli bir yoldur (Oberg, 1972: 63).

Bu yöntemin önemli sakıncaları bulunmaktadır. Bu sakıncalar (Aldemir vd., 2004: 307; Oberg, 1972: 63):

- Her değerlendirici değişik ölçütler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağı yoktur,
- Kimi durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliğin önüne geçebilecek herhangi bir önlemi yoktur,
- Her değerlendirici iyi bir yazar olmayıp olumlu bir durumu bile olumsuz anlamlar verecek biçimde kaleme alabilmektedir,
- Yazılar uzunluk ve içerik bakımından birbirinden geniş farklar göstermektedir.

1.4.3.2. Doğrudan İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte tartışması sonucu belirlenir (Uyargil, 1994: 51). Doğrudan indeks yöntemi, verimlilik, işe devamsızlık nesnel ve gayri şahsi ölçütlere göre değerlendirme yapar. Örneğin bir yöneticinin başarısı, yönetici bulunmadığı zaman

işini yönetici başında bulunduğu zamanki gibi yapan personel sayısı veya yöneticinin emri altındaki personelin işe devamlılığına göre değerlendirilebilir. Yönetici olmayan personel için de verimlilik önemli bir ölçüttür. Personelin verimliliği nitelik ve nicelik ölçütleri şeklinde ikiye ayrılabilir. Nitelik ölçütleri, müşteri şikâyetleri sayısı, bozuk ve hatalı ürün sayısı gibi ölçütleri içerebilir. Nicelik ölçütlerine örnek olarak da bir saatte üretilen ürün miktarı, satış miktarı, hizmet edilen müşteri sayısı verilebilir (Can vd., 2001: 188). Bu ölçütlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini vermektedir (Barutçugil, 2002: 189).

1.4.3.3.Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi, “Amaçlara Göre Yönetim” düşüncesinin performans değerlendirmeye uygulanmış halidir. Bu yöntem, ana hatlarıyla başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektedir (Timur, 1983: 15). Amaçlara Göre Yönetim Peter Drucker tarafından bir planlama yaklaşımı olarak 1954 yılında ortaya konulmuş bir yönetim felsefesidir. Amaçlara Göre Yönetim, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Can vd., 2001: 185).

Amaçlara Göre Değerlendirme yöntemi, organizasyonun ortak amaçlarıyla ilgili bir çalışmayla başlayan ve bu noktaya tekrar dönen bir süreçtir. Bu sürecin önemli bir özelliği, üstü tarafından öngörülen sorumluluk alanı içinde ve organizasyonun en üst kademesinden başlayarak aşağıya doğru kademe kademe inilerek saptanan amaçlar doğrultusunda bir bireyin kendi başına amaçlarını belirlemesidir. Ancak bireylerin amaçlarının neler olduğunu açık, kesin ve ölçülebilir anlatımlarla yazmaları gerekir. Bu noktada üst kademe yöneticileriyle veya üstlerle ayrı ayrı bir araya gelerek, amaçlar organizasyonun ortak amaçları ışığında gözden geçirilmeli, tartışılmalı ve gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra kesinlik kazandırılmalıdır. Kesinlik kazandırılması gereğine karşın, saptanan amaçların

zaman zaman yeniden gözden geçirilmesi veya değiştirilmesi gerekebilir (Bingöl, 1996: 236).

Bu yöntemin kullanımını özellikle üretim, satış ve pazarlama ağırlıklı kuruluşlar tercih etmektedir. Bunun nedeni ise bu tip kuruluşlarda bireylerin performanslarının ve kariyer gelişimlerinin doğrudan rakamsal değerlerle ve hedeflere ulaşma düzeyiyle değerlendirilmesidir. Örneğin pazarlama veya satış departmanında faaliyet gösteren bir bölge satış yöneticisinin belirli satış kotalarını aşması şeklinde bir performans kriteri belirlenebilir. Bu şekilde bireyin belli dönemlerde ulaştığı satış rakamları veya satış kotalarına ulaşma düzeyi aynı zamanda onun performans düzeyini yansıtacaktır (Gürüz ve yaylacı, 2007: 225).

Bu yöntemin başarısı için bazı önkoşullar bulunmaktadır. Her şeyden önce, hedefler sayısal olmalı ve ölçülebilmelidir. Ölçülemeyen hedefler belirlemekten kaçınılmalıdır. Ayrıca, hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşılması için belirli bir tarih ya da süre saptanmalıdır. Amaçlara Göre Değerlendirme yöntemi genellikle profesyonel yönetici düzeyinde çalışanlara uygulanmaktadır. Bu yöntemin uygulanmasında temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002: 188):

- Çalışan tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır,
- Bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösteren eylem planları geliştirilmelidir,
- Eylem planının uygulanması için çalışan yeterince özgür bırakılmalıdır,
- Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir,
- Gerek duyulduğunda düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır,
- Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Amaçlara Göre Değerlendirme yönteminin sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (Palmer, 1993: 50):

- Bu uygulama amaçlara ulaşılması üzerinde odaklaştığından, personelin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur,
- Bu yöntem, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine, her personeli tek başına değerlendirir,

- Yöntem, personelin gelecekteki başarısı üzerine de odaklaşır. Yönetici ve personele başarının yükseltilmesi ve personelin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.

Yöntemin dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar (Palmer, 1993: 50,52):

- Elemanların hedefleri birbiriyle ilişkili ve bağımlıdır. Bu durum çalışanların performanslarını tek tek değerlendirmeyi güçleştirir,
- Yöntemin anlatıma dayanması bir başka olumsuz yönüdür. Yönetici ve çalışanlar arasında yapılacak tartışma yöntemin başlıca dayanağıdır. Böyle olduğu için, amaçlara göre değerlendirme yöntemi kullanıldığında ücret artışı, terfi gibi konularda verilecek kararlar subjektif değerlendirmelere dayanır,
- Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü almaktadır.

1.4.3.4.Çalışma Standartları Yöntemi

Birçok organizasyonda performans hedeflerinin bizzat çalışanlarca saptanması yerine, günlük iş standartlarının organizasyonca saptanması yoluna gidilir. Özetle, bir çalışma standartları yöntemi kullanılmasıyla, verimliliğin artırılması ve iyileştirilmesi amacına dönük bir dizi iş ve personel hedefleri ortaya konulmuş olmaktadır. Gerçek biçimiyle kullanıldığı taktirde bu yöntem, herhangi bir hedefe ulaşılmasını, gerek çalışanların gerekse amirlerin gördükleri işlerin ve iş başarısını durumlarının doğru ve güvenilir bir biçimde değerlendirilmesini olanaklı kılabilir. Yöntemin etkililiği, standartların adil ve açık olmasına bağlıdır. Bu amaçla, görevlilerin iş başında gözlemlenmeleri, mümkün olan durumlarda işlerin basitleştirilmesi ve iyileştirilmesi ve nihayet gerçekleri yansıtacak nitelikte verimlilik standartlarının bulunabilmesi yolunda oldukça uzun bir zaman harcanır (Oberg, 1972: 65).

Bu yöntem, çoğunlukla, yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir hedeflerle yönetim uygulamasıdır. Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Genelde çalışma standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır. Çeşitli

yöntemler kullanılarak çalışma standartları oluşturulabilir. Bunlar arasında; çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler öncelikle sayılabilir (Barutçugil, 2004: 434).

Çalışma standartları yönteminin, objektif kriterlere dayanması gibi bir üstünlüğü mevcuttur. Kuşkusuz, yöntemin daha etkin çalışabilmesi için performans değerlendirme sürecinden geçen çalışanlarında kriterleri objektif olarak kabullenmeleri gereklidir (Barutçugil, 2002: 189). Bu yöntemin en önemli sakıncası ise karşılaştırılabilirlik sorunudur. Personelin birbirinden farklı standartlara göre değerlendirilmeleri halinde, yükseltme, maaş-ücret artışı gibi konularda karar alınırken değerlendirme sonuçlarının karşılaştırma yönünden birbirleriyle nasıl uzlaştırılabileceği en önemli sorun niteliği taşımaktadır. Yöntemin diğer bir sakıncası da, yöntemin işletilmesi için fazlaca emek, zaman ve işbirliğinin gerekli oluşudur. Ayrıca her ne kadar yöntem personele belirgin bir yönelim kazandırsa ve güdülese de, standart ve hedeflere ulaşma yönünde personel arasında yarışma ve çatışmaya yol açabilir (Can vd., 2001: 187).

1.4.4.Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri

Yukarıda üç grup halinde sınıflandırılan performans değerlendirme yöntemleri, geçmişten günümüze kadar gelmiş en bilinen değerlendirme yöntemleridir. Bu yöntemlerin yanı sıra, yakın geçmişte ortaya çıkmış ya da eskiden beri kullanılmasına rağmen artık önemini yitirmiş pek çok değişik yöntemde vardır. Aşağıda bu yöntemlere ait bilgilendirme yapılmıştır.

1.4.4.1.360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirmesinde en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri çok kaynaklı performans değerlendirmesi ve geribildirim kullanılmasıdır. Organizasyonlarda birçok personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksiniminin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır (Milliman vd., 1994: 99). Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımlarının hakim olduğu, yöneticilerin yanında personelin de karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu organizasyonlarda, sadece üstün astı değerlendirdiği

geleneksel-klasik değerlendirme yöntemleri (yukarıdan-aşağı yaklaşımı) işlevsiz hale gelmiştir. Bugün “360 Derece Performans Değerlendirme” çeşitli organizasyonlar tarafından performans değerlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. 1990’lı yıllardan itibaren özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa’da büyük şirketler tarafından kullanılmaktadır (Barutçugil 2002: 203).

360 derece performans değerlendirme, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 202). Bazı organizasyonlar bu yöntemi, takım geri bildirim, çok boyutlu değerlendirme ve kişisel gelişim değerlendirmesi gibi farklı ifadelerle adlandırmaktadırlar (Scott, 2005: 32).

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Turgut, 2001: 62). 360 Derece Performans Değerlendirmenin temel amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 Derece Performans Değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir (Aytaç, 2003).

360 derece performans değerlendirme yönteminin işleyişinde ilk olarak etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanır. Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz-oniki kişilik bir isim listesi önerir. Bu kişiler, doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri, iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirim verebilecek herhangi bir kişi olabilir. Bazı durumlarda dış müşterilerde çalışanın performansını derecelendirebilirler. Önerilen kişiler listesinden üst yönetici o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçer. Bu kişiler, anket formlarını

doldururlar ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirirler. Çalışan da kendi performansını derecelendiren bir formu doldurabilir. Son aşamada anket cevapları bir araya getirilir ve çalışan kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor alır (Barutçugil, 2002: 203).

Sistemi uygulamaya başlamadan evvel, organizasyon içerisindeki bu yeni süreçten etkilenecek tüm çalışanların görüşlerini almakta yarar vardır. Böylece önleyici tedbirler sayesinde olası değerlendirme hataları ortadan kaldırılacaktır (Kaynak ve Bülbül, 2008: 271). 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulamasında şu noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Aldemir vd., 2004: 303-304):

- Değerlendirmeye katılacak kişilerin kimler olacağına karar verilmesi kolaydır. Fakat dikkat edilmesi gereken nokta geri bildirim anonim ve güvenilir olmasıdır,
- Değerleyenlerin ve değerlendiricilerin yukarıdaki sebeple birbirini tanınması, ortak çalışma tecrübelerinin bulunması gereklidir,
- Geribildirim uzmanı verilerin doğruluğunu kontrol etmelidir,
- Sayısal değerlendirmelerle, anlatımsal değerlendirmelerin birbiriyle tutarlı olmasına dikkat edilmelidir,
- Herkesi aynı zaman diliminde değerlendirmeye kalkışılmamalıdır.

360 derece performans değerlendirme yönteminin özellikle çalışanlar açısından pek çok yararları bulunmaktadır. Bu yararlar şunlardır (Barutçugil, 2002: 203-204):

- Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur,
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağını bulur,
- Geribildirimler isimsiz yapıldığı için daha dürüst ve açık olur,
- Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur,
- Çalışanlarla yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturur,

- Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır,
- Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.

360 derece performans değerlendirme yönetiminin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Sistemin en önemli dezavantajları, kurum içinde gerilimi arttırması ve değerlendirilen ile değerlendirenin sonuçlar üzerinde önceden anlaşmaları sonucunda bilgilerin yanıltıcı olabilmesidir. Uygulanacak sistemin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olmaması, sistemin başarı şansını düşüren bir başka etkidir. Değerlendirmeye katılacak olanların eğitilmemesi ve yetersiz eğitime tabi tutulması da sisteme karşı olumsuz tepkilerin oluşmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde bir insan kaynakları uzmanının bulunması oldukça önemlidir. Son olarak, sistemin uygulanması esnasında doldurulacak formların fazlalığının sebep olduğu zaman ve kâğıt israfı, buna ek olarak formlardaki bilgilerin bilgisayarlara işlenmesinin çok zaman alması da diğer olumsuzluklardandır (insankaynaklari.com içerik ekibi, 2008).

360 derece performans yönteminin başarılı olması için değerlendirmeyi yapacak olanlara yöntemin amacı ve nasıl kullanılacağı konusunda ayrıntılı bir açıklama yapılmalıdır. Çalışanların 360 derece süreci ve derecelendirme ölçeği konusunda eğitilmesi ve başkalarının performansını derecelemede objektif olarak nasıl davranabilecekleri ile ilgili rehberlik alması gerekir. Yöneticilerin de verilerin bütünleştirilmesi, yapıcı geribildirim verilmesi ve başkalarına rehberlik etme konularında eğitilmeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 204).

1.4.4.2. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Personelin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi amaçlayan değerlendirme merkezleri yöntemi çağdaş değerlendirme yöntemlerinden birisidir (Canman, 1993: 31). Bu yöntem, çalışanın geçmişte göstermiş olduğu performansın, gelecekteki performansının en güçlü kanıtı olduğu varsayımıyla hareket eder (Oberg, 1972: 66).

Organizasyonların çeşitli hizmet birimlerinden seçilmiş değerlendiriciler, 2-3 gün süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmektedir. Çoğu kez sıraya koyarak değerlendirme ya da ikili karşılaştırma yöntemleri izlenmektedirler. Bu değerlendiricilerin hep birlikte varmış oldukları toplu yargılar, değerlendirmeye giren kişilerin her biri hakkında yeterlilik değerlendirmesi yapılmasına olanak sağlar. Bu çalışmalar sırasında, ayrıca öznel ve daha az yapısal nitelik taşıyan birtakım yargılara varılabilir (Canman, 2000: 179). Değerlendirme merkezleri yöntemi, hizmet içi eğitim ve personel seçme amaçlarıyla da kullanılabilir. Bu yöntemde, değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Adaylardan verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu bilgilere göre karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde işi tamamlamaları istenir. Yöntemin başarısı için çok yönlü değerlendirme teknikleri kullanılmalı ve çok sayıda değerleyici çalıştırılmalıdır. Değerlendirme sonucunda elde edilen sonuçlar ilgili çalışana açık biçimde bildirilir. Bu yöntem oldukça pahalı bir yöntemdir (Can vd., 2001: 187).

Değerlendirme merkezi yönteminin faydaları şunlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 180):

- Değerleyiciler sıradan bir görüşmeden daha fazla bilgi edinebilirler,
- Yöntem, çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlar,
- Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar,
- Değerlendirme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir,
- Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur,
- Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlar,
- Daha etkin iletişim sağlanır,
- Kültürel değişim sağlanır.

Değerlendirme merkezleri yönteminin sakıncaları ise şunlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 180-181):

- Çok maliyetli ve zaman alan bir yöntemdir,
- 3-4 günlük değerlendirme süresinin, psikolojik kökenli karakter özelliklerini ölçmek için yeterli olmaması,
- Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlendirmeleri,
- Yöntemin yönetimce benimsenme zorluğu,
- Değerlendirme merkezlerinin geçmişteki iş performanslarından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesi.

1.4.4.3.Kendini Geliştirme Düzeyi

Kendini geliştirmek, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için girişilen çabaların tümüdür. Gerçekten de bilginin hızla çoğaldığı ve değiştiği günümüzde kendini geliştirmek çok önemli bir ihtiyaç haline almıştır. Kendini geliştiren, yeniliklere uyum sağlayabilen kişiler ve kurumlar ayakta kalabilmektedirler. Kısacası kendini geliştirmek iş ortamında, kariyer yolunda, yükselmede kişiler arasında çok önemli farklılıklara neden olabilmektedir. Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür. Dolayısıyla kişilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik çabaları, onların performans değerlendirmeleri için kullanılabilir (Fındıkçı, 2003: 314-315).

1.4.4.4.Özdeğerlendirme Yöntemi

Günümüzün gelişmiş yönetim modelinde, çalışanların kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesi gayet makul görülmektedir. Kendi performansını değerlendirme şansı verildiğinde çalışanlar dürüst ve açık sözlü olmaya, yöneticilerin göremediği zayıflıklarını açığa çıkarmaya eğilimli olurlar. Ayrıca çalışanlar, kendi yeteneklerini gerçekte olduğundan büyük görmemeyi öğrenir. Çalışanlar kendilerini değerlendirirken, nezaretçilerinin yapacağından daha yüksek değerlendirmeler yapabilirler ama burada önemli olan nokta, değerlendirmenin sonucunda çalışanların davranışlarında meydana gelebilecek değişiklik ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimdir (Palmer, 1993: 52-53).

1.4.4.5. Alan Araştırması Yöntemi

Alan araştırmasında değerlendirme konusuna grupça yaklaşılmaktadır. Böylece, değerlendirmeye, daha adil ve geçerli olabilme niteliği kazandırılmaya çalışılmaktadır. Alan araştırması oldukça uzun zaman alıcı bir değerlendirme sürecidir. Alan araştırmasında personel ya da merkezi yönetim biriminden bir üye, gözetim birimlerinin her birinden seçilerek kurulmuş bulunan küçük değerlendirme gruplarıyla işbirliği yapar. Bu işbirliği sırasında, değerlendirilen personel hakkında düzenlenmiş değerlendirme formları yeniden gözden geçirilir. Bu gözden geçirme, çeşitli değerlendiriciler arasındaki çelişkileri ortaya koymayı, grupça bir uzlaşmaya varmayı, standart olarak kullanılan ölçülerin her bir değerlendirici tarafından aynı biçimde anlaşılıp anlaşılmadığını saptamayı ve değerlendiricilere bu yolda gerekli uyarılarda bulunmayı amaçlamaktadır (Canman, 2000: 174-175).

1.4.4.6. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

İsminden de belli olan bu değerlendirme yönteminde, insan kaynakları temsilcisi, çalışanların çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmak için değerlendirilecek çalışanın amirinin yanına gider ve amire çalışanın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorarak bilgi alır. Daha sonra da değerlendirme raporu hazırlar. Hazırlanan rapor çalışanın amiri tarafından onaylanmaktadır (Bingöl, 1996: 235).

1.4.4.7. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Son zamanlarda işletmelerin takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri nedeniyle performans değerlendirmesi de takım bazında ele alınmaya başlanmıştır. Takımı bir bütün olarak değerlendirmek kolay bir iş değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Çok çeşitli etken takımın başarısını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle takım çalışmalarında, hem takımın hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alarak değerlendirme yapılmalıdır. Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan iş ile ilgi olurken, bir kısmı da davranışla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar, performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıma azmi gibi faktörler incelenmektedir (Erdil, 1998: 168; alıntılayan Sabuncuoğlu, 2000: 181).

Bu yöntem çalışanların direkt denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarısı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takıma dayalı değerlendirme sisteminin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Ünal, 1998: 23; alıntılan Sabuncuoğlu, 2000: 181).

1.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme esnasında çeşitli hatalar yapılabilir ve bu hatalar neticesinde hangi performans değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın istenilen sonuçlar elde edilemez. Genellikle değerleyicilerden ve sistemin kendisinden kaynaklanan bu hatalar, çalışanların sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesine imkan vermemektedir. Çalışanların performanslarının, yıl içinde gerçekleştirdikleri performanslarından daha düşük ya da daha yüksek olarak bulunması kullanılan performans değerlendirme yöntemine ve uygulayıcılara olan güveni önemli ölçüde azaltır. Bu durum performans değerlendirme ile elde edilmek istenen amacında gerçekleşmemesi sonucunu doğurmaktadır. Bu sebeple, uygulama esnasında düşünülebilen hataları belirlemek ve gerekli önlemleri almak, hem uygulayıcıları hem de çalışanları tatmin edecek düzeyde bir performans değerlendirme uygulaması yapabilmek için gereklidir (Altan, 2005: 55).

Aşağıda performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalardan bazılarına yer verilmiştir.

1. Fazla hoşgörü ve hoşgörü eksikliği: Fazla hoşgörü, değerlendiricilerin çalışana hak ettiğinden fazla puan vermesidir. Hoşgörü eksikliği ise değerlendiricinin çalışana hak ettiğinden az puan vermesidir (Bulut, 2004). Fazla hoşgörülü değerlendirici; astları ile çatışma yaşamamak, astlarını motive edip verimliliklerini artırmak, kendi emri altındaki astların diğer bölümlere kıyasla daha üstün olduklarını göstermek için yüksek puanlar verir ve bu hataya düşer. Hoşgörü eksikliğine sahip yöneticinin bu hataya düşme sebepleri ise, astın kendi yerini alabileceği endişesi ve kendini zor beğenen yönetici gibi gösterme dürtüsüdür (Tınaz, 1999: 393).

2. Kişisel önyargılar ve objektif olamama: Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Önyargıya sahip olan değerlendirmeciler değerlendirme yaparken objektif olamazlar. Çeşitli kriterlere göre önyargılar geliştirebilirler. Bu kriterler; geçmişteki ilişkilerden kaynaklanan önyargılar, cinsiyet, din, siyasi düşünce, ırk, dil vb. olabilir (Tortop vd., 2006: 224). Şirket içinde belli bir birim veya grupta çalışan kişilere karşı önyargılı olmak da olasıdır (Tınaz, 1999: 393). Kişisel önyargılardan kaynaklanan değerlendirme sorunlarının ortadan kaldırılabilmesi için, değerlendirmeyi yapan kişi ya da kişilerin, bireye değil, bireyin performansına odaklanmaları gerekmektedir. Şüphesiz böyle bir odaklanma, değerlendirmeyi yapan kişi açısından sahip olduğu düşünce kalıplarından bağımsız düşünebilmeyi gerektirir (Argon ve Eren, 2004: 239).

3. Hale (Halo) ve boynuz (Horn) etkisi: Değerlendirici, en yüksek öneme sahip bir kriteri algıladığında ve iyi ya da kötü kapsamlı derecelendirmeyi bu tek faktöre dayanarak işgörene verdiği zaman hale etkisi ortaya çıkar (İbicioğlu, 2006: 86). Hale etkisi, bir yöneticinin bir elemanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman için bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılmasına boynuz etkisi denir. Bu durum o elemanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Hale ve boynuz etkilerine dayanan değerlendirmeler çalışanların gelişmelerine yardımcı olmaz (Palmer, 1993: 19-20).

4. Tek ölçütle değerlendirme: Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir (Helvacı, 2002: 161).

5. Ortalama derecelere yönelme eğilimi: Ortalama derecelere yönelme eğilimi, değerlendirenin bütün işgörenleri aralarında fark gözetmeksizin, ortaya yakın bir biçimde değerlendirmesidir. Bu eğiliminde çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Değerlendiren eğer işgören hakkında yeterli bilgiye sahip değilse ve bazı işlerin

nitelikleri gereği gözlemlenmekte zorlanıyor ise, orta derecelere yönelme eğilimi gösterebilir. Bu eğilim yönetsel kararların verilmesini zorlaştırır. Bu eğilim nedeniyle, terfi, transfer, ücret artışı gibi değerlendirmenin sonucuna göre gerçekleştirilecek kararların alınması oldukça güçleşir. Bu eğilimi azaltmak için, başka kişilerin değerlendirmelerine de başvurmak, müşteri şikâyetleri gibi bazı verilerden yararlanmak, değerlendirmecileri eğitmek gerekir (Baştürk, 2003).

6.Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme: Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Örgütlerde değerlendirme dönemi çoğunlukla bir yıllık bir süreyi kapsadığından, bu süre içerisinde birçok olay unutulmakta, sadece değerlendirme dönemine yakın son birkaç ay içerisinde cereyan eden olaylar akılda kalmakta ve değerlendirmeler de bu yakın geçmişteki olayların etkisi altında yapılmaktadır. Bu durum hem değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile çelişmekte, hem de gerçeği ne derecede doğru yansıttığı tartışma konusu olmaktadır. Bu tür değerlendirme hatalarını önleyebilmek için, değerlendiricilerin değerlendirme dönemi içerisinde çalışanların performanslarına ilişkin notlar almaları önerilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003b: 81).

7.Kontrast Hatalar: Değerlendiricilerin kısa bir süre içerisinde birçok kişiyi değerlendirmeleri ve ard arda yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir (Kaynak vd., 1998: 226). Karşılaşılan zıt durumların yarattığı psikolojik etki nedeniyle çok başarılı bir insanın performansının değerlendirilmesinden sonra değerlendirilecek çalışanın performansı olduğundan daha kötü olarak değerlendirilebilir. Ya da geçmişte kötü performans gösteren birinin performansı, son zamanlarda yaptığı ataklardan sonra olduğundan daha yüksek çıkabilir. Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak ve çalışma zamanının bir bütün olarak düşünülmesi bu faktörün etkisini azaltacaktır (Barutçugil, 2002: 232).

8.Pozisyondan etkilenme: Genellikle değerlendirmeyi yapan yönetici, değerlendirdiği kişiden çok, kişinin yüksek pozisyonundan etkilenerek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 191). Özellikle sıralama yönteminde bu hataya oldukça sık rastlanılmaktadır. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş

tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ve unvanlardaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek, bu hatanın yapılmamasını sağlayacaktır (Baştürk, 2003).

9.İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması: İşler arasındaki bağlantı iyi kurulmadığı takdirde değerlendirme işleminde hatalı kararlar verilebilir. Kendisinden bir önceki basamaktaki işi yapan personelin iyi çalışmaması durumunda, sonraki basamaktaki verimliliği düşen personel başarısız olarak değerlendirilebilir. Ya da olağanüstü başarılı bir kişinin çıktılarını işleyen bir personel, başarılı olsa da kendisinden önceki, olağanüstü başarılı personel kadar başarılı olmayabilir ve bu da o personelin başarısızmış gibi değerlendirilmesine yol açabilir. Bu tür hata, performans değerlendirmesinin kapsamlı yapılmamasından kaynaklanır (Can vd., 2001: 175).

10.Kendine benzetme ya da kendinden farklı görme hatası: Bazı değerlendiriciler, işgöreni, kendine benzer davranışlarda bulunduğu ya da hayat öyküsü kendisinininkine benzediği için hak ettiğinden yüksek puanlar vererek değerlerler. Bunun tersi durumu da mümkündür. O zamanda değerleyen kişi değerleneni, kendisinden farklı görmekte ve dolayısı ile olduğundan düşük puan vererek değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 190).

1.6.Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hataları Engelleyici Stratejiler

Performans değerlendirme sürecinde yukarıda sayılan hataların ortadan kaldırılması veya bu hataların en azından asgari düzeye indirilmesi için birçok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden en etkilisi, değerlendiricilerin eğitilmesidir. Böylece değerleyiciler daha fazla bilinçlenecek ve hata yapmaktan kaçınacaklardır (Uyargil, 199: 75).

Mükemmel bir performans değerlendirme sistemi kurulmuş olsa dahi, performans değerlendirmelerinde yukarıda sıralanan hatalar sıklıkla yapılabilmektedir. Bu durumda organizasyonlara düşen sorumluluk, bu hataların oluşmasını engelleyecek önlemler almak, stratejiler geliştirmektir. Aşağıda

izlenebilecek stratejiler ve uygulanabilecek bazı hareket adımları yer almaktadır (Aldemir, 2004: 313-314):

- Performans değerlendirme yönteminde seçilen ölçütler bir grup farklı çalışma davranışını içermelidir,
- Değerlendirmeci değerleyeceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir biçimde izlemelidir,
- “Orta, bir hayli, hayli” gibi sözcükler her değerlendirmeciye değişik çağrışımlar yaptıracağından kullanılmamalıdır,
- Bir kişi aynı anda veya kısa bir zaman içinde çok sayıda insanı değerlendirmemelidir. Bu hem yorgunluğa hem de değerlendirmecinin astları arasında ayırım yapmasına yol açar,
- Seçilen ve kullanılan değerlendirme ölçütleri anlamlı, açık biçimde ifade edilmiş ve önemli olmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK KAMU KURUM ve KURULUŞLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Türk Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirmenin Tarihi Gelişimi

Ülkemizde insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları gibi performans değerlendirme de önce kamu kurumlarında kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasının ilk yıllarında özel sektördeki ekonomik faaliyetlerin çok sınırlı durumda olması nedeniyle İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar doğrultusunda ekonomiyi canlandırmak amacıyla devletin ekonomik kurallara göre çalışacak organizasyonlar kurması kararlaştırılmıştır. Bugün faaliyette bulunan ve halen özelleştirme çalışmaları devam ettirilmekte olan devlete ait pek çok organizasyon da benzer amaçlarla kurulmuştur. Özel sektör çok daha sonraları ekonominin biraz canlanıp Türk piyasasına para girmesiyle kendiliğinden oluşmuştur. Diğer bir deyimle organize olma / organizasyonlaşma anlamındaki ilk faaliyetler devrin şartları gereği devlet kurumlarında başladığı için insan kaynakları yönetimi de ilk olarak kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir (Akdeniz, 2005: 100).

Araştırmada 657 sayılı DMK'nın öngördüğü sicil yönetmeliğine göre gerçekleştirilen değerlendirme sistemi ele alınacaktır. Ancak bu yönetmeliğin kabulüne kadar geçen sürede kamu çalışanlarının performansının hangi esaslar çerçevesinde yapıldığını görmek açısından Cumhuriyetten önceki uygulamaları ve sicil yönetmeliğinin uygulanmaya başlanılmasına kadar geçen sürede uygulanan tüzüklere değinmekte fayda görülmektedir.

2.1.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Performans Değerlendirme Çalışmaları

Osmanlı Devletinin hukuki ve siyasi bünyesi, kamu çalışanlarının, hükümdarın mutlak tabiiyetine ve emrine girmesini zorunlu kılıyordu. Padişah adına hükmeden vezirler, beylerbeyleri, sancak beyleri de aynı haklara ve yetkilere sahiptiler. Devlet hizmetlerine girişte aranacak vasıflar ve uygulanacak metotlar hakkında açık ve kesin kurallara pek rastlanmamaktadır. 1855 tarihine kadar yayımlanan statülerde memuriyete engel olacak şartlara ve derecesini gösteren kayda rastlanmamıştır. 1855 tarihli statüde, rüşvetten, irtikâptan, hile karıştırmaktan mahkûm olanların devlet hizmetlerinde istihdamının mümkün olmadığı

belirlenmektedir. 1858 tarihli Ceza Kanunu da memuriyete mani olan halleri tespit etmiştir. Bu tarihten sonra çıkarılan “Memurin Mülkiye Kararnamesi”, bunu değiştiren “Memurin Mülkiye Terakki ve Tekavit Kararnamesi”, 1913 tarihli “Nizamname” memuriyete alınmada uygulanacak ahlaki kayıtları tespit etmiştir. Böylece liyakat sisteminin unsurlarından biri olan moral değerin ancak tanzimattan sonra hukuki statülerde müeyyideleştiği ve ondan önce kanunnamelerde bazı hükümler mevcut olmakla beraber daha ziyade şahsi takdirlere göre uygulamaların yapıldığı anlaşılmaktadır (Çizioğlu, 1993: 23).

Cumhuriyet öncesi liyakat sisteminin belirlendiği 15 Mayıs 1914 tarihli “**Sicilli Ahvali Memurin Nizamnamesinde**” memurların hal tercümelere konusunda yapılacak işlemler belirtilmekte ve gizli tezkiye varakaları hakkında bazı hükümler bulunmaktadır. Bu nizamnamenin 21. maddesinde; her memur için üstler ve müfettişler tarafından her altı ayda bir özel matbu belgelerde görüş ve değerlendirmelerin belirtileceği bildirilmektedir. Yine aynı nizamnamenin 38. maddesi 21. maddede sözü edilen özel matbu belgeler üzerine üstler ve müfettişler tarafından memur hakkında belirtilen görüş ve değerlendirmelerin her türlü tesirden uzak, adalet duygusuyla ve taraf tutmaksızın kaleme alınabilmesi için, bu belgelerin Personel Müdürlüklerince saklanması dikkat gösterilmesi öngörülmektedir (Çizioğlu, 1993: 24).

2.1.2.Cumhuriyet Dönemi Performans Değerlendirme Çalışmaları

Ülkemizde kamu kesiminde personelin değerlendirilmesinin tarihsel gelişimini incelerken, DMK’dan önceki ve sonraki durumu göz önüne alarak değerlendirme yapmak gerekmektedir.

2.1.2.1.Devlet Memurları Kanunu’ndan Önce Performans Değerlendirme

Türkiye’de 657 sayılı DMK’nın getirdiği yeni değerlendirme hükümleri, 1984 tarihli ve 243 sayılı kanun hükmünde kararname ile değiştirilerek bir yönetmelikle 1986 yılında yürürlüğe konuncaya kadar uygulanan iki tüzük kamu kesiminde sicil sistemini düzenlemiştir. Bu tüzüklerden ilki memurların yeterliliklerinin takdiri hakkındaki tüzüktür. Diğeri ise T.C. emekli sandığı ile ilgili memur ve hizmetlilerin sicilleri üzerine emekliye sevkleri hakkındaki tüzüktür. Ayrıca 1926 yılında kabul edilen 788 sayılı memurin kanunu da devlet memurlarının performansının

değerlendirilmesine yönelik hükümler taşımaktadır. Yukarıda bahsi geçen bir kanun ve iki tüzük aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2.1.2.1.1.788 Sayılı Memurin Kanunu

788 sayılı Memurin Kanunu'nun özellikle 77. ve 14. maddeleri konumuz açısından önemlidir. 77. maddede aynı görevde iki yıl müddetle çalışan ve görevinin gereğini yerine getirmeyen memurlar başka göreve atanırlar; yeni görevinde bir yıl kaldıktan sonra aynı sicili alanlar inzibat komisyonu kararıyla hizmet yıllarına bakılmaksızın emekliye sevk edilirler denilmektedir. Böylece memurların sicilleri üzerine emekliye sevk edilmeleri hakkında ilk hükme rastlanmaktadır. Aynı kanunun 14. maddesiyle; her memurun bir gizli dosyasının bulunacağı, bu gizli dosyalara memurun kişilik durumu, huyları ve davranışları hakkında bilgiler konacağı, amirler ve müfettişler tarafından verilecek tezkiye ve raporların ayrıntıları sicillere işlenmeksizin, aynı dosyalarda saklanacağı hükmü konmaktadır. 14. ve 77. maddelerde düzenlenen konular 657 sayılı DMK'da da benzer şekilde düzenlenmiştir (Altan, 2005: 81-82).

2.1.2.1.2. Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkındaki Tüzük

Performans değerlendirme ile ilgili olarak DMK'dan önceki döneme ait düzenlemelerden ikincisi, 1939 tarih ve 3656 sayılı Devlet Memurları Aylıklarının Tevhit ve Teadülü Hakkındaki Kanunun 4598 sayılı Kanunla değişik 7. maddesine dayanılarak çıkarılan Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzüktür.

1947 yılında yürürlüğe konulan tüzük, yükselecek memurların yeterliliklerinin nasıl takdir olunacağını açıklamaktadır. Tüzük 17 maddeden ibarettir. Maddede “yukarı dereceye yükselmek için en az üç sene bir derecede bulunmuş ve bu kadar süre o derece aylığını fiilen almış ve üst dereceye yükselmeye ehliyet kazanmış olmak şarttır. Ehliyet, memurun mesleki bilgisi, başarıllığı, sicili, amir ve müfettişlerce yapılan tezkiyeler göz önünde tutularak takdir olunur” denilmekte ve bunun uygulama biçiminin bir tüzük ile gösterileceğine değinilmektedir. Bu maddeye dayanılarak çıkarılan “memurların yeterliliklerinin takdiri hakkında tüzük” 2. maddesinde yeterliliğin takdir edilme yöntemini ayrıntılı olarak belirtmiştir (Tortop, 1994:140).

Buna göre yeterliğin takdirinde göz önünde bulundurulacak hususlar şunlardır (Canman, 1993: 81-82):

1. **Memurun Mesleki Bilgisi:** Öğrenimin nitelik ve derecesi göz önünde tutularak memurluğu sırasında görevine ilişkin kaydettiği gelişmelerdir.
2. **Memurun Başarılılığı:** Memurun görevinde gösterdiği kavrayış, çalışma yeteneği ile çalışmalarında gerçekleştirdiği düzenlilik ve verimdir.
3. **Memurun Sicili:** 1926 tarihli ve 788 sayılı Memurin Kanununa göre tutulması gereken açık sicil kayıtlarıdır.
4. **Tezkiyeler:** Yetkili amir ve müfettişlerce doldurulan gizli sicil formlarıdır.

Tüzüğün 7. ve 8. maddeleri özellikle yeterlilik fişi düzenlenmesi bakımından bilgiler vermektedir. Tüzüğe göre, memurlar hakkında standart örneğe göre, fişler düzenlenmekte ve özel sütunları imzalanarak dosyasında saklanmaktadır. Bu fişler memurun yükselme süresine en geç bir ay kala, memur hakkında gizli tezkiye kağıdı doldurmak yetkisini taşıyan amirlere verilir. Uygulamada bu fişlerin ismi kamu işletmelerinde “yeterlik fişi” olarak isimlendirilmektedir. Amirler, yeterlik fişindeki özel sütuna kanılarını yazarlar. Bu kanının belirtilmesinde, memurun yükselme süresinde aldığı tezkiyeler ve raporlar göz önünde tutulur. Amirler tarafından doldurulan fişler daha sonra yetkili makama gönderilmektedir. Yetkili makam, memurun sicilini, gizli tezkiye kâğıtlarını ve müfettiş raporlarını da göz önünde bulundurarak kâfi görürse personelin yeterliliğini onaylamaktadır. Tezkiyeler arasında aykırı görüş bulunursa, yeterliğin takdiri hakkında verilecek kararın açık ve kesin nedenlere dayanması gerektiği tüzüğün 9. maddesinde belirtilmiştir (Canman, 1993: 82).

2.1.2.1.3.T.C. Emekli Sandığı İle İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük

Önceki döneme ait üçüncü düzenleme, 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu’ nun 39. maddesi uyarınca çıkarılan T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzüktür. Dört bölüm ve yirmi maddeden oluşan tüzük, Emekli Sandığı Kanunu’ nun 39. maddesinde belirtilen “ahlak ve yetersizliğin” tezkiye varakaları ile belirleneceğine işaret ederek, varakaların düzenlenmesine ilişkin hükümleri içermektedir. Tüzük dört bölüm ve yirmi maddeden oluşmuştur. Birinci bölümünün konusu genel hükümler, ikinci

bölümün konusu tezkiye varakalarının doldurulması ve saklanmasına ilişkin hükümler, üçüncü bölümün konusu emekliye sevk edilmeye ilişkin hükümler ve son bölümün konusu da çeşitli hükümler olarak belirlenmiştir.

Tüzüğün Genel Esasları şu şekilde özetlenebilir (Tortop, 1994: 142).

1. Tezkiyeler gizlidir. İlgili memur bunları göremez. Tezkiye kâğıtları, memur ve çalışanların gizli dosyalarına konulur. Tezkiye kâğıtlarındaki bilgileri açıklayanlar hakkında kanuni soruşturma yapılır.
2. Memurlarla ilgili kanunda belirtilen makamlar dışında kalan tezkiye amirleri, yalnız maiyetindekilerin gizli tezkiye ve dosyalarını görebilirler.
3. Tezkiyeler, yıllık olarak ve her yılın Ocak ayında doldurulur.
4. Tezkiyelerde tarafsızlığı ve olanak olduğu kadar ölçü birliğini sağlamak amacı ile tezkiye amirleri arttırılmıştır.
5. Her amirin örneğine uygun tezkiye kağıdı doldurması zorunludur.

Tüzüğün 14. madde hükmü özel önem taşımaktadır. Bu maddeye göre, tezkiye varakalarında yer verilen ahlakla ilgili sorularda, hakkında olumsuz kanaat belirtilmiş olan memur veya çalışanı atamaya yetkili yönetici tarafından gizli tebligat yapılması, daha sonra da aynı olumsuz kanaat alan memur veya çalışanın ahlak nedeniyle emekliye çıkarılması gerekmektedir (Canman, 1993: 83).

İki yıl üst üste görevinde yetersiz olduğu anlaşılan memur ve çalışanların bir başka tezkiye amirinin emrinde denenmesini tüzük belirtmektedir. Buna rağmen tekrar olumsuz tezkiye edildikleri taktirde bu memur ve çalışanların disiplin komisyonlarının vereceği karar üzerine kurumlarınca “sicillen” emekliye ayrılmaları gerekmektedir (Canman, 1993: 84).

2.1.2.2.Devlet Memurları Kanunu’ndan Sonra Performans Değerlendirme

DMK’dan önceki dönemin sicil (tezkiye) sistemi, devlet memurlarının ve dolayısıyla kurumların performansını geliştirmekten oldukça uzaktır. Tezkiye varakaları, devlet memurlarının performanslarının yanında kurum dışı davranışlarına ve kişiliklerine ilişkin soruları da içerdiğinden devlet memurlarını tümüyle değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde söz konusu sicil sisteminin çağdaş performans değerlendirme sistemlerinin gerisinde kaldığı söylenebilir. Ayrıca sistemin, objektifliği sağlayıcı unsurlardan yoksun olması

uygulamayı başarısız kılan faktörlerin başında gelmektedir. Belirtilen eksiklikleri taşıyan sicil sistemi zamanla, hem değerlendirmeye tabi tutulanlar hem de değerlendirmeyi yapanlar tarafından yararına inanılmayan bir formalitenin her yılsonunda tekrarlanmasından ibaret olan rutin bir uygulama olarak görülmeye başlamıştır (Canman, 1993: 84).

Günümüzde devlet memurlarının performanslarının değerlendirilmesi, 657 sayılı DMK'nın 109–123. maddeleri ve 18 Ekim 1986 tarihli 86/10985 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile kabul edilerek Resmi Gazetede yayımlanıp yürürlüğe giren Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (DMSY) hükümlerine göre yapılmaktadır. 657 Sayılı DMK'nın 121. maddesinin öngördüğü sicil yönetmeliğinin 1986 yılına kadar yürürlüğe konulmaması nedeniyle 1986 yılı sonuna kadar 1951 tarihli Tüzük hükümlerinin uygulanmasına devam edilmiştir.

DMK'nın öngördüğü Sicil Yönetmeliği, Bakanlar Kurulunca 1978 yılı sonunda kabul edilmiş ve 26 Temmuz 1979 tarihli ve 16708 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmış, daha sonra yürürlüğe konması bir yıl ertelenmiş, bir yıl sonrada Bakanlar Kurulu tarafından 30.12.1980 tarihli ve 8/2162 sayılı kararla yürürlükten kaldırılmıştır. Devlet Memurları Kanunu'nun 29.11.1984 tarihli ve 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 23. maddesi ile değişik 121. maddesinin öngördüğü Sicil Yönetmeliği 18.10.1986 tarihli ve 19255 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bununla beraber eski uygulamalara son verilmiştir (Tortop, 1994: 144).

Yeni sicil yönetmeliğine geçilmesi ile birlikte, 1985 ve 1986 yılı sicil raporlarının doldurulmasında karışıklığa mahal vermemek için birtakım düzenlemelere gidilmesi gerekmiş ve bu amaçla geçici maddeler çıkarılmıştır. Geçici ikinci maddeye göre, 1985 yılı sicil raporlarının değerlendirilmesi not esasına çevrilmiştir. Bunun için pekiyiler 11, iyiler 9, ortalar 8 ve zayıflar da 5 not sayılarak tespit edilen toplam not 1985 yılı sicil notu sayılmıştır. Geçici dördüncü madde hükmüne göre, 1986 yılına ait sicil raporları, sicil not defterleri henüz bulunmadığından, 1987 yılı başından itibaren kullanılmaya başlanacağı için, sicil amirlerinde teşekkül etmiş genel kanaat ve düşünceler doğrultusunda düzenlenmiştir (Tortop, 1986: 5-6).

2.2.Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin İçeriği ve Uygulanması

Yönetmeliğin amacı, devlet memurlarının mesleki yeterliliklerinin belirlenmesi için sicilinde bulunacak bilgileri, ayrılış sicilinin verileceği halleri, sicil raporunun şeklini, soruları, raporların doldurulmasında uygulanacak not usulünü, notların derecelendirilmesini, düzenlenme zamanını, uyarılan memurlarca yapılacak itirazları ve bu itirazları inceleyecek makamları, sicil raporlarının muhafazası ile görevli makamlarla ilgili esasları, sicil amirlerini ve sicille ilgili diğer konuları düzenlemektir (Yönetmelik 1. md.).

Söz konusu yönetmelik üç bölüm ve beşi geçici olmak üzere otuzyedü maddeden oluşmaktadır. Bu bölümler aşağıdaki şekilde yönetmelikte yerlerini almışlardır:

1. Genel hükümler,
2. Gizli sicil raporlarının doldurulmasına ilişkin usul ve esaslar,
3. Çeşitli hükümler.

Yönetmeliği oluşturan bu üç bölüm hakkında aşağıda ayrıntılı bilgiler verilecektir

2.2.1.Genel Hükümler

Genel hükümler bölümünde, yönetmeliğin amacından, kapsamından, sicil raporu, sicil amiri, memur kütüğü, memur cüzdanı, özlük dosyası ve sicil dosyası, sicil not defteri deyimlerinden, özlük ve sicil dosyalarının öneminden bahsedilmektedir. DMK'ya (md. 109) göre, her işletme tarafından bir memur kütüğünün tutulması ve memurların bu kütüğe kaydolması her memura bir numara verilmesi, özlük dosyası tutulması ve bir memur cüzdanı düzenlenmesi gerekmektedir. Şimdi bu hususlar hakkında ayrıntılı bilgiler verilecektir.

2.2.1.1.Sicil Raporu

Sicil raporu sicil amirlerinin, memurun mesleki ehliyetiyle ilgili soruları not usulüyle, memurun şahsiyetiyle ilgili konuları ise kanaat şeklinde değerlendirerek memurların mesleki ehliyetleriyle şahsi meziyet ve kusurlarını belirledikleri bir formdan oluşmaktadır (Yönetmelik 3/a md.). DMSY'de şekli ve içeriği düzenlenen sicil raporu formu şu bölümlerden oluşmaktadır (Altan, 2005: 85):

- Memurun kimlik bilgileri ile çalıştığı kurum gibi bilgileri içeren bir bölüm,

- Sicil raporlarının doldurulmasında uygulanacak not usulünü ve notların derecelendirilmesini açıklayan DMSY'nin 16. maddesi,
- Memurla ilgili şahsiyet değerlendirmesinin yapıldığı kanaat bölümü,
- Memurun mesleki ehliyetinin not usulüyle değerlendirildiği bölüm,
- Yönetici konumunda olan memurun yöneticilik ehliyetinin not usulüyle değerlendirildiği bölüm,
- Yurt dışında görevli memurların ülkeyi temsilde ve menfaatlerini korumada gösterdiği başarının not usulüyle değerlendirildiği bölüm,
- Memurun sicil notu ortalamasıyla, raporu dolduran amirlerin isim ve imzalarını gösteren bölüm.

2.2.1.2.Memur Kütüğü

Memur kütüğüne, kamu işletmelerine memur olarak atanalar kaydedilir, her memura ayrı bir numara verilir. Kütükler, işletmelerin özlük işleri birimlerince tutulur. Kütüğün her memura ait bölümüne aşağıdaki bilgiler kaydedilir (Yönetmelik 4. md.):

- Memurun adı soyadı,
- Cinsiyeti,
- Doğum tarihi ve yeri,
- Öğrenim durumu,
- Kadro derecesi,
- İşe başlama ve işten ayrılma tarihi,
- İşten ayrılma nedeni kaydedilir.

2.2.1.3.Memur Cüzdanı

Memur cüzdanları, memurlar tarafından kimlik belgesi olarak kullanılabilir nitelikte hazırlanarak memurlara verilecektir. Herhangi bir nedenle memurların görevden ayrılmaları halinde memur cüzdanlarının geri alınacağı sicil yönetmeliğinde belirtilmiştir. Bu cüzdanlarda şu bilgiler yer alacaktır (Yönetmelik 5. md.):

- Memurun adı ve soyadı,
- Doğum yeri,
- Doğum tarihi,

- Görevi.

2.2.1.4.Sicil Dosyası

DMK 110. maddede ve Sicil Yönetmeliği'nin 7. maddesinde her devlet memurunun bir sicil dosyası bulunması öngörülmektedir. Sicil dosyasında bulunması gereken bilgiler şunlardır:

- Sicil amirlerince düzenlenen gizli sicil raporları,
- Varsa müfettişler tarafından verilen denetleme raporları,
- Mal beyannameleri,
- Vali ve Kaymakamlarca düzenlenen ek sicil raporları.

Özlük ve sicil dosyaları, memurların ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma ve hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde temel kaynaktır. Memurlar işletmelerini değiştirdikleri zaman özlük ve sicil dosyaları da yeni işletmelerine eksiksiz olarak gönderilir (Tortop, 1994: 147).

2.2.1.5.Özlük Dosyası

DMK'nın 109. maddesinde öngörülen özlük dosyasında bulunması gereken bilgiler, DMSY'nin 6. maddesinde açıkça belirtilmiştir. Buna göre, her memur için düzenlenmesi zorunlu olan özlük dosyasında şu bilgiler yer alacaktır:

- Memurun adı ve soyadı,
- Kütük sıra numarası,
- Doğum yeri,
- Doğum tarihi,
- Cinsiyeti,
- Medeni hali,
- Kimlik cüzdanının kurum tarafından onaylanmış sureti,
- Öğrenim belgesinin kurum tarafından onaylanmış sureti,
- Memurun bakmakla yükümlü olduğu kimseler,
- Öğrenim durumu,
- Bildiği yabancı diller ve derecesi,
- Yaptığı lisansüstü eğitim, staj ve incelemeleri,
- Sınıfı, derece ve kademesi,
- Mecburi hizmetleri,

- Askerlik durumu,
- Adaylık ve asli memurluğa atanma ve işe başlama tarihi,
- Derece ve kademe ilerlemeleri,
- Sınav başarı dereceleri,
- Sınıf ve yer değişiklikleri,
- Hizmet içi eğitim durumu,
- Siciline işlenmek üzere memurun kendisi tarafından verilen yayın ve eserleri,
- Aldığı takdirname ve ödüller,
- Hakkında yapılan disiplin soruşturmalarına dair evrak ve verilen disiplin cezaları,
- Hakkında dava açılmış ise hükümlülük (affedilmiş olsalar bile), men'i muhakeme veya beraat kararı,
- Sağlık durumu, görevden uzaklaştırma, yaptığı fahri hizmetler ve aldığı izinlere ait bilgi ve belgeler,
- Memurluğa alınırken istenen diğer belgeler.

Görüldüğü gibi özlük dosyası, bir memur hakkında çok etraflı bilgiler içermektedir. Bu sebeple sicil sisteminin önemli bir parçası olarak görülmekte ve istendiğinde sicil amirleri tarafından incelenmektedir.

2.2.1.6.Sicil Amiri

Sicil raporlarını doldurmakla görevlendirilmiş kişilere sicil amiri denir. Devlet Personel Başkanlığı'nın olumlu görüşü alınarak çıkarılan özel yönetmeliklerle, hangi memurun sicil raporunun hangi sicil amiri tarafından doldurulacağı, bağlı oldukları kurumlarca belirlenmektedir. Kurumların taşra teşkilatlarında bulunan memurların sicil amirleri illerde valiler, ilçelerde kaymakamlardır (DMK 112. md.). Sicil amirleri memurların sicil raporlarını birinci, ikinci ve üçüncü derecede yetkili olarak doldurmaktadırlar. (Altan, 2005: 86).

Yönetmeliğin çıkmasıyla geçici 5'inci madde gereği kurumlarca özel sicil amirleri yönetmelikleri hazırlanmış ve eski düzenlemeler yürürlükten kaldırılmıştır. Bu şekilde daha önce de mevcut olan ancak dağınık olan uygulamada birlik sağlanmak istenmiştir. DMSY'den önceki genel düzenleme olan T.C. Emekli Sandığı İle İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Şevkleri

Hakkında Tüzüğün 5'inci maddesi ile 657 sayılı Kanununun 112'nci maddesi gereğince kurumlarınca çıkarılan sicil yönetmelikleri, DMSY'de öngörülen sicil amirleri yönetmeliklerinin yürürlüğe girmesiyle, yürürlükten kaldırılmışlardır (Kavuzlu, 2007: 68).

2.2.2. Gizli Sicil Raporlarının Doldurulmasına İlişkin Usul ve Esaslar

DMSY'nin ikinci bölümünde; gizli sicil raporlarının ne şekilde doldurulacağı, doldurma zamanı, sicil raporu doldurmak için gerekli süre, görevden ayrılma halinde sicil raporu doldurulması, notların hesaplanması ve dereceleri, genel durum ve davranışların değerlendirilmesi, sicil amirlerinin sorumlulukları, olumsuz sicil alma durumu, değerlendirmenin geçerli sayılmayacağı haller, yetersiz memurların durumu, uyarılan memurların itiraz hakkı, uyarı ve itirazlara dair usul ve esaslar, iki defa üst üste olumsuz sicil alanların durumu hakkında açıklamalar yapılmıştır. Şimdi bu konular ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2.2.2.1. Performans Değerlendirme Kriterleri

DMSY'nin 17. maddesinde, memurların performansının değerlendirilmesinde hangi kriterlerin geçerli olacağı hakkında bilgi verilmiştir. Değerlendirme kriterleri dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm memurların genel durum ve davranışlarının değerlendirilmesi (şahsiyet değerlendirilmesi) hakkındadır. İkinci bölümde ise memurlar mesleki ehliyetleri bakımından (görevde gösterilen başarı) değerlendirilmektedirler. Üçüncü bölümde memurun yöneticilik ehliyetleri hakkında değerlendirme yapılmaktadır. Son bölümde ise ülkeyi temsilde ve ülke menfaatlerini korumada gösterilen başarı yönünden değerlendirmede bulunmaktadır. Devlet memurları sicil raporunun bir örneği Ek-1'de sunulmuştur.

2.2.2.1.1. Memurların Genel Durum ve Davranışlarının Değerlendirilmesi (Şahsiyet Değerlendirme)

Birinci bölüm, memurun genel durum ve davranışları hakkında sicil amirlerinin düşüncelerini içeren bir kişilik değerlendirmesidir. Bu bölümde sicil amiri memurun şahsiyeti hakkındaki görüşlerini kompozisyon yöntemi ile sicil formunda ayrılan yere yazar. Memur hakkında bu bölümde (Yönetmelik 17. md.);

- Dış görünüşü,
- Zeka ve kavrayışı,

- Azim ve sebatkârlığı,
- Dürüstlük, sır saklama ve güvenilirliği,
- İnsan ilişkilerindeki başarısı,
- Alkol, kumar v.b. alışkanlıkları memuriyetle uyuşmayacak bir şekilde sürdürme gibi halleri,
- Güvenilir olmama, kişisel çıkarlarını aşırı düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları bakımından genel bir değerlendirme yapılır.

Değerlendirme için sicil not defterindeki kayıtlarla, sicil döneminde edinilen diğer bilgi ve gözlemlerden yararlanır. Değerlendirme sonucuna göre memurların olumlu yönleri ile sicil not defterindeki kayıtlarla veya başka şekilde teyit edilen olumsuz yönleri, kusur ve noksanlıkları hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlendirmesine ait bölüme ayrı ayrı açık ve gereğine göre kısa veya ayrıntılı olarak yazılır. Sicil amirlerinin, memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not takdirlerinde dikkate alınır (Pirler, 1987: 29-30).

Kişisel durumun işletmedeki başarıyı etkileyeceği yönündeki geleneksel anlayıştan ziyade, burada çalışanın performansının tespiti için, işletme faaliyetlerini yerine getirirken göz ardı edilemeyecek özel hayatının ve daha çok işletmedeki başarı durumunun dikkate alınması gerekmektedir. Kişilik değerlendirmesi çalışanların aday memurlukları süresince yapılmalı ve aday memurun kişilik yapısı müracaat ettiği kamu işletmesinin yapısına uygun değilse kabul edilmemelidir. Çalışanın işteki performansını etkileyebilecek düzeyde özel hayatının da belli sınırlar içinde kalınarak performans değerlendirmeye konu olması gerekmektedir. Ancak bu sınır çok iyi çizilmelidir (Derdiman ve Akdeniz, 2004).

2.2.2.1.2. Memurlar Mesleki Ehliyetleri Bakımından (Görevde Gösterilen Başarı) Değerlendirilmesi

Bu bölümde, sicil amirleri memurun görevinin başında iken gösterdiği başarısına ve mesleki ehliyetine ilişkin 100 puan üzerinden bireysel performans değerlendirmesinde bulunurlar. Bu bölümde şu sorular yer almaktadır:

- Sorumluluk duygusu (görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden zamanında ve doğru yapma, takip edip sonuçlandırma alışkanlığı),

- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri,
- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti,
- İntizam ve dikkati,
- İşbirliği yapma ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarısı,
- Tarafsızlığı (görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din mezhep ayrılıklarından etkilenmeme),
- Disipline riayeti,
- Yöneticilerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı,
- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği,
- Yurt dışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (sadece yurt dışı teşkilatı olan kurumlar için).

Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar Devlet Memurları Sicil Raporunun Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti hakkında notlar bölümüne en fazla iki soru ilave edebilirler. İlave edilen sorular da 100 not üzerinden değerlendirilir. Bu madde uygulanan sisteme esneklik kazandırılması amacıyla sicil yönetmeliğine konulmuştur (Yönetmelik 16. md.).

2.2.2.1.3.Yöneticilik Konumundaki Memurlar İçin Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Değerlendirme

Memur sicil raporlarının bu bölümü sadece yönetici durumunda olan memurlar için doldurulmakta ve bu bölümde yine 100 üzerinden verilecek notlar esas alınarak değerlendirme yapılmaktadır. Buradaki sorular ise sırasıyla şöyledir:

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

2.2.2.1.4. Ülkeyi Temsilde ve Menfaatleri Korumada Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi

Bu son bölümde sicil amirlerinin yurt dışında görevli memurunun ehliyeti hakkında notları vermeleri suretiyle değerlendirme yapılmaktadır. Buradaki sorular ise sırasıyla şöyle belirlenmiştir:

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

2.2.2.2. Sicil Raporlarının Doldurulma Zamanı

Sicil raporlarının doldurulma zamanı, DMSY'nin Gizli Sicil Raporlarının Doldurulmasına İlişkin Usul ve Esaslar başlıklı ikinci bölümünde düzenlenmiştir (Yönetmelik 12. md.). Bu maddeye göre; gizli sicil raporları her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulur. Raporların ilgililerce en geç 31 Aralık günü, tatile rastladığı takdirde müteakip çalışma günü mesai saati sonuna kadar bunları muhafaza ile görevli makamlara teslim edilmesi şarttır. Her ne sebeple olursa olsun sicil raporlarını birinci fıkrada belirtilen tarihlerden sonra teslim edenler hakkında idari soruşturma açılır. Aday memurların sicil raporları işe başladıkları tarihi takip eden birinci yılın dolmasından sonraki 15 gün içinde, 2 yıl süre ile adaylığa tabi tutulan aday memurların ikinci yıl sicilleri aynı şekilde doldurulur. Bir yıldan çok iki yıldan az bir süre ile adaylığa tabi tutulan memurların ikinci sicil raporları, adaylıklarının kaldırılmasının söz konusu olduğu tarihte doldurulur.

Sicil raporlarının yetkili amirlerce yönetmelikte gösterilen sürelerden sonra doldurulması sicili geçersiz kılmaz, ancak sicil raporlarında dönemsellik esas olduğundan dönem geçtikten sonraki örneğin; 2001 Yılı 31 Aralık itibariyle 2002 Yılı Mart ayında doldurulan sicil raporuna 2002 Yılı Şubat ayındaki olayların esas alınması gibi olay ve olguların esas alınarak raporun olumsuz düzenlenmesi halinde hukuksal sakatlıktan söz etme olanağı vardır. Öte yandan Yönetmeliğin 12. maddesinde, her ne sebeple olursa olsun sicil raporlarını belirtilen tarihlerden sonra teslim edenler hakkında idari soruşturma açılacağı belirtildiğinden, sicil amirlerinin

pek mühim bir mücbir sebeple karşı karşıya kalmadıkları sürece, sicil raporlarını zamanında doldurarak yetkili makamlara teslim etmeleri gerektiği sonucuna varılmaktadır. Yani, bu yolda bir gecikme için yıllık izinli olmak gibi alelade mazeretler sorumluluktan kurtulmak için yeterli değildir (Karabatak, 2007: 109).

Görüldüğü üzere ülkemizde performans değerlendirme, yılsonunda olmak üzere yılda bir defa yapılmaktadır. Bu durum, performans değerlendirme esnasında düşülebilecek hatalar arasında sayılan “en son davranışın etkisi” ile hata yapma olasılığını artıran bir durumdur. Yönetmeliğin ilk metninde, sicil raporlarının doldurulması esnasında, sicil amirlerince sicil dönemi içinde üçer aylık dönemler itibarıyla memurların olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlarının kaydedildiği sicil not defterinden de yararlanılması öngörülmüşse de daha sonradan 12.05.1989 tarihli ve 368 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (14.06.1989 tarihli ve 20195 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır) ile sicil not defteri tutulmasına son verilmiştir. Bu kararın alınmasında etkili olan unsurun, sicil not defteri tutulması uygulamasının, amirlerin fazla zamanını aldığı ve böylece asıl görevlerini yerine getirmelerine engel olduğu düşüncesi olduğu ileri sürülmektedir (Canman, 1993: 86).

2.2.2.3.Sicil Raporlarının Doldurulması İçin Gerekli Olan Süreler

Hakkında sicil raporu doldurulacak memurun, amirinin yanında ne kadar süre ile çalışması gerektiğine dair hükümler Sicil Yönetmeliğinin 13. maddesinde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Bu maddeye göre:

Haklarında sicil raporu düzenlenecek memurların, değerlendirilmelerini yapacak sicil amirlerinin yanında en az altı ay çalışmış olmaları şarttır. Üç sicil amiri bulunan memurlar hakkında sicil verecek amirlerden bir veya ikisinin bulunmaması halinde mevcut amirlerin raporuna itibar edilir. İki sicil amiri bulunan memurlar hakkında da yukarıdaki fıkrada belirtilen durumda birinci veya ikinci sicil amirinin dolduracağı sicil raporu o yıl için geçerli sayılır. Bir sicil amiri bulunan memurlar hakkında o sicil amirinin değerlendirmesine göre işlem yapılır. Sicil amirlerinin hiçbirinin bulunmaması veya sicil verecek süre görevde kalmamaları halinde sicil raporları sonradan göreve atananlar veya vekilleri tarafından üç aylık bir sürenin sonunda derhal doldurulur. Bu uygulama sonunda da memura o yıl için sicil raporu

verme imkanı bulunmazsa sicil raporu, düzenleme döneminde üç aydan az olmamak üzere memurla en fazla çalışan sicil amiri tarafından doldurulur.

Sicil amirinin yanında çalışırken alınan mazeret izinleri ile yıllık izinler ve doktor veya sağlık kurulu raporuna dayanan hastalık izinleri, hizmet içi eğitimde geçen süreler, sicil raporu düzenlenmesi için gereken 6 aylık süreye dahildir. Şu kadar ki amirin yanında 3 ay fiilen çalışmış olmak şarttır. Hizmet içi eğitimin veya hastalığın sicil raporu doldurmak için gerekli sürenin geçmesine imkan vermeyecek kadar uzun sürmesi ve dolayısıyla memur hakkında sicil raporu doldurma imkanının bulunmaması halinde, bir defaya mahsus olmak üzere geriye doğru en çok üç yılın sicil notlarının ortalaması esas alınır. Diğer taraftan; memuriyet süreleri açısından geriye yönelik üç yıl sicil raporu olmayanlar hakkında ortalama alınması mümkün olmayacağından, memurun o yıla ait başarısı tespit edilmeyecektir. Kademe ve derece ilerlemesi yapması söz konusu ise, bu konuda kanuni diğer şartları taşıması halinde işlemler idarece re'sen yapılacaktır.

2.2.2.4.Görevden Ayrılış Halinde Sicil Raporlarının Düzenlenmesi

DMSY, bir memurun performans değerlendirme periyodunda görevden ayrılmaları halinde ne şekilde bir yol izleneceğini de belirtmiştir (Yönetmelik 14. md.). Buna göre, bir görevde 6 ay ya da daha fazla bir süre bulunup daha sonra başka bir göreve atanan memurların sicil raporları, bunların atanmadan önceki sicil amirlerince, ayrıldıkları tarihi izleyen 15 gün içinde doldurularak yeni görev yerlerine gönderilecektir.

Sicil raporlarının doldurulma zamanı gelmeden ve yeni gelen sicil amirine sicil raporu doldurmak için yeterli süre kalmadan görevden ayrılan sicil amirleri, en az 6 ay birlikte çalıştıkları memurların sicil raporlarını, görevden ayrılmadan önce dolduracaklardır.

2.2.2.5.Sicil Raporlarında Not Usulü ve Değerlendirilmesi

Sicillerin not esasına göre değerlendirilmesi esası 657 sayılı DMK'nın 113'ncü maddesi ile kabul edilmiştir. Anılan maddede "Sicil amirleri, belli zamanlarda düzenleyecekleri sicil raporlarında, memurların liyakat derecesini not esasına göre kıymetlendirerek tespit ederler" denilmektedir. Ancak DMSY'nin

yürürlüğüne kadar maddede belirtilen "memurların liyakat derecelerinin not esasına göre değerlendirilmesi usulü" uygulama olanağı kazanamamıştır.

DMSY, memurların sicil raporlarının doldurulmasında, eski uygulamada söz konusu olan yazılı kanaat beyanından vazgeçerek, not usulünü benimsemiştir. Sicil raporlarında daha önceki tezkiye varakalarından farklı olarak not usulü uygulaması, 29.11.1984 tarihli ve 243 sayılı KHK'nin 23. maddesiyle hüküm altına alınmıştır (Canman, 1993: 87).

Not usulü ve değerlendirmeye ilişkin DMSY'nin benimsediği esaslar şu şekildedir (Yönetmelik 16. md.):

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

- 90'dan 100'e kadar olanlar çok iyi,
- 76'dan 89'a kadar olanlar iyi,
- 60'dan 75'e kadar olanlar ortadır.

59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılır. Sicil notu ve ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır. Bu şekilde yapılacak bir hesaplamadan çıkan kesrin büyüklüğü veya küçüklüğü konusunda bir sınırlama getirilmemiş olduğundan; 0.01'den 0.99'a kadar olan tüm kesirlerin tam sayı olan 1'e tamamlanarak, kesirli olan sonucun kesirsiz halinin 1 puan fazlasının, sicil notu ve sicil notu ortalaması olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Karabatak, 2007: 112).

2.2.2.6.Sicil Raporlarının Dolduruluş Şekli ve Sicil Amirlerinin Sorumlulukları

Sicil raporları önceden hazırlanan müsvettelerden yararlanılarak herhangi bir silinti ve kazıntı yapılmaksızın doldurulur. Müsvetteler imha edilir. Fazla ve yanlış yazılan kelime veya notlar okunulacak surette çizilerek doğrusu yazıldıktan sonra keyfiyet imza ile tevsik edilir. Sicil amirleri DMSY'nin 16'ncı maddesi uyarınca

tespit edecekleri sicil notunu kendileri hesaplayarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazarlar. Memurların sicil notu ortalamaları, özlük işleriyle görevli birimlerin başında bulunan amir veya en yakın yardımcıları, böyle bir birim yoksa özlük işleriyle görevli memurlardan en üst yöneticiler tarafından seçilenlerce hesaplanarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazılır (Yönetmelik, 18. md.).

Formda yer alan bilgilerin silinip yok olmaması için, formun dolmakalem ve benzeri türden kalemlerle doldurulması gerekir. Ayrıca, sicil raporlarında sicil amirlerinin adı, soyadı, görevi ve imzasına ait bölüm okunaklı olarak dolmakalemle doldurulacak, tanzim edildiği günün tarihi de yazılarak imzalanacaktır. Sicil raporunun fotoğraf kısmına yerleştirilecek fotoğrafların, kesinlikle yapıştırıcıyla yapıştırılıp üzerinin de mühürlenmesi gerekmektedir. Toplu iğne veya zımba teli ile tutturulması halinde kolayca sökülebilir (Altan, 2005: 94).

Sicil amirlerinin maiyetlerinde çalışan memurları değerlendirmedeki başarıları üst sicil amirleri tarafından kendilerinin değerlendirilmesinde de dikkate alınır. Garez veya özel amaçla sicil raporlarını gerçeğe aykırı doldurdukları anlaşılan sicil amirlerinin cezai sorumlulukları saklıdır. Sicil amirleri sicil raporlarını itinalı, doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlerken şu ilkelere dikkat etmek zorundadır (Yönetmelik, 19. md.);

- Memurun devlete sadakat ve bağlılık,
- Memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar,
- Hizmetlerin süratli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesi,
- Güvenilir ve yetenekli memurların yükselmeleri,
- Yetersiz memurların ise kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmaları gerektiğini esas alır.

Sicil amirleri kendilerine bağlı memurun sicilini doldururken aşağıdaki konularda dikkatli davranmalıdır (Tortop, 1986: 4):

- Kişisel sempati ve antipatilerinin etkisinde kalmamalıdır,
- Memur işine göre değerlendirilmelidir,
- Memurun yaşının, kıdeminin, aylığının sicile etkisi olmamalıdır,
- Memur bütün sicil dönemindeki çalışmalarına göre değerlendirilmelidir. Tek bir olay ve başarısızlık veya başarı göz önünde tutulmamalıdır,
- Eski sicillerin etkisinden uzak olmalıdır,

- Her nitelik ayrı ayrı değerlendirilmelidir.

2.2.2.7.Değerlendirmenin Geçerli Sayılmayacağı Haller

Sicil amirlerinin yanlış davranışlarına karşı memuru korumak amacıyla yönetmelikte bir önlem alınmıştır. Birinci ve ikinci sicil amirlerinin yaptıkları değerlendirme, memurun sicilinin olumlu ya da olumsuz olmasına etki ediyor veya notlar arasında 10 veya daha fazla puan farkı varsa üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi esas alınacaktır. Üçüncü sicil amiri yoksa ikinci sicil amirinin notu esas alınacaktır. Yalnızca bir sicil amirinin bulunması halinde ise birinci sicil amirinin değerlendirmesine itibar edilecektir (Yönetmelik 20. md.).

Yukarıdaki maddeyi bir örnekle ifade edersek, sicil amirlerinden birinin değerlendirmesi olumlu (ortalama 60 puan) diğerinin değerlendirmesi ise olumsuz (ortalama 55 puan) ise, sicil notu olumsuz (58 puan) olacağından aradaki fark 10 puandan az olmasına karşın, sicil amirlerinden birinin verdiği not nedeniyle olumsuz sonuç doğduğundan üçüncü sicil amirinin kanaatine başvurulacaktır. Bu takdirde üçüncü sicil amirince yapılacak sicil değerlendirmesi o sicil dönemi için geçerli sicil raporu olacaktır (Karabatak, 2007: 112).

Garez veya özel maksatla memur hakkında gerçeğe aykırı değerlendirme yaptığı anlaşılan sicil amirinin değerlendirmesi geçersiz sayılarak memur hakkında varsa diğer sicil amir veya amirlerinin değerlendirmesine göre, yoksa o sicil döneminde son üç yılın aritmetik ortalaması esas alınarak buna göre işlem yapılır. Gerçeğe aykırı olarak memur lehine yapıldığı anlaşılan değerlendirmeler de geçersiz sayılır. Bu takdirde de diğer değerlendirmelere; başka değerlendirme yapılmamışsa memurun son 3 yıla ait sicil raporlarının; hakkında daha az sayıda sicil raporu doldurulmuş olanların mevcut sicil raporlarının ortalamasına göre işlem yapılır (Yönetmelik 20. md.).

2.2.2.8.Olumsuz (Yetersiz) Sicil Alan Memurların Durumu

Yetersiz sicil kavramı, sicil notu 59 ve daha aşağı olan memurların durumunu ifade etmekte kullanılır. 657 sayılı DMK'nın 117. maddesi, devlet memurlarının yetersiz sicil almaları halinde, gizli sicil raporlarında yazılı bulunan kusur ve eksiklikleri bakımından uyarılmalarını öngörmektedir.

Yetersiz olarak değerlendirilmiş bulunan memurlar, bu duruma sebep olan kusur ve noksanlarını gidermeleri için, sicil raporlarının bunların muhafazası ile görevli makamlara en son teslim tarihini takip eden bir ay içinde, atamaya yetkili amirlerce gizli bir yazı ile uyarılırlar (Yönetmelik 21. md.).

Hakkında olumsuz sicil raporu düzenlenen memurun, söz konusu sicil dönemi içerisindeki kusur ve noksanlıklarını bilme hakkı vardır. Bu bağlamda anılan uyarı yazısının bu bilgilendirmeyi sağlayacak açıklıkta olması zorunludur. Yani genel olarak sicil raporunun olumsuz olduğunun bildirilmesi bu bilgilenmeyi sağlamak açısından yeterli olmadığından, sicil değerlendirmesi sonucu tespit edilen kusur ve noksanlıkların açıkça bildirilmesi gerekir ki, memura kendini düzeltme olanağı tanınsın. Aksi takdirde kusur ve noksanlıklarının ne olduğunu bilmeyen memur, ne için uyarıldığını da bilemeyeceğinden, ikaz müessesesinin gereği yerine getirilmemiş olacaktır (Karabatak, 2007: 113).

21. madde uyarınca uyarılan memurlar, uyarı yazısını tebellüğ ettikleri tarihi takip eden 1 ay içinde atamaya yetkili amirlerine itirazda bulunabilirler (Yönetmelik 22. md.).

İtirazlar, sadece uyarı yazısında belirtilen kusur ve noksanlara karşı yazılı olarak yapılır. İtirazlar atamaya yetkili amirlerce veya bunların görevlendirecekleri ve itiraz edilen değerlendirmeyi yapan sicil amirleriyle aynı veya daha üst derecede bulunan bir memur tarafından incelenebilir. İnceleme, gereğine göre memurun özlük ve sicil dosyası ile konuyla ilgili diğer belgeler tetkik edilerek tamamlanır. İnceleme sonucuna göre atamaya yetkili amir kararını inceleme için kendisine verildiği tarihten itibaren iki ay içerisinde ilgiliye bildirir (Yönetmelik 23. md.). Bu karara karşı memur 60 gün içinde idari yargıya itiraz edebilir.

İki defa üst üste olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine atanırlar, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığı Kanunu'nun emeklilikle ilgili hükümleri uygulanır (Yönetmelik 24. md.).

Son olarak, olumsuz sicil alan bir memur ne kademe ilerlemesi ne de derece yükselmesi yapabilir. Ayrıca herhangi bir idarecilik görevine atanması veya yurt dışında bir görev verilmesi de mümkün değildir. Sayılan durumlara ek olarak, bir

memur olumsuz sicil aldığında, 657 sayılı DMK'ya göre sicile esas olan bilgiler aynı zamanda disiplin suçlarının da konusunu oluşturduğundan ilgili memur hakkında disiplin soruşturması da yapılabilecektir (Altan, 2005: 97).

2.2.3.Çeşitli Hükümler

Çeşitli hükümler bölümü DMSY'nin 3. ve son bölümüdür. Bu bölümde, sicil raporlarının muhafazası ile görevli makamlar, özlük işleri ile görevli birim ve memurların sorumlulukları, gizliliğe riayet, sicil dosyalarını inceleyebilecek yetkililer, memuriyetleri sona erenlerin sicil dosyaları, vali ve kaymakamların sicil amiri oldukları memurlar konularında hükümler verilmektedir. Çalışmanın bu aşamasında bahsi geçen konular ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.2.3.1.Sicil Raporlarının Muhafazası İle Görevli Makamlar

Yönetmelik, bir memurun göreve başlayışından emekli oluncaya kadar geçen memuriyet hayatında onunla ilgili olarak alınacak kararlara temel teşkil eden sicil dosyaları ve sicil raporlarının korunmasına özel bir önem vermektedir.

Sicil raporları merkezde ve gereğine göre kurumların bölge, il ve ilçelerdeki taşra teşkilatında, Sicil Yönetmeliği 3. maddenin (d) bendinde belirtilen en üst yöneticilerin veya görevlendirecekleri en yakın yardımcılarının nezdinde; özlük işleri ile görevli birimlerin başında bulunanlar ile birden fazla olmamak üzere seçecekleri en yakın yardımcılarının; böyle bir birim yoksa özlük işleri ile görevli memurlardan amir durumunda bulunanın sorumluluğunda muhafaza edilir. Sorumlular, sicil dosya veya raporlarının muhafaza edildikleri yerlerden bir süre için çıkarılmalarını gerektiren her iş hakkında yukarıdaki yönetici veya görevlendirdikleri yardımcısına bilgi vermek mecburiyetindedirler (Yönetmelik 25. md.).

2.2.3.2.Özlük İşleri İle Görevli Birim ve Memurların Sorumlulukları

Yukarıda sayılan birim ve görevliler kendilerine teslim edilen sicil raporlarını, bu yönetmelikte belirtilen en son teslim tarihlerini takip eden 15 gün içinde, sicil amirlerinin not ve mütalaası ile yaptıkları değerlendirmeler dışında, her yönüyle inceleyerek tespit ettikleri noksanlıkların giderilmesini temin ederler. Bu işle görevlendirilenlerin gizliliğe riayetleri, edindikleri bilgileri açıklamamaları şarttır. Bu esaslara uymadıkları tesbit edilenler 657 sayılı Kanuna göre cezalandırılmakla beraber bir daha aynı görevlerde çalıştırılmazlar (Yönetmelik 26. md.).

2.2.3.3.Sicil Yönetmeliğinde Gizlilik

DMSY’de, memurların sicilleri ile ilgili her türlü yazışma, evrak ve belgelerin sevkinde ve sicil raporlarının muhafazasında (gizli ve kişiye özel) işaretli zarfların kullanılması şarttır. Sicil raporları sicil dosyalarıyla birlikte kilitli dolaplarda muhafaza edilir denilmektedir (Yönetmelik 27. md.).

Aslında 657 sayılı DMK'nın sicillerle ilgili 6. bölümünde, özlük ve sicil dosyalarının "gizli" olması gerektiğine dair hiçbir kayıt bulunmamaktadır. Ancak, DMSY’de, sicil raporlarının sicil dosyaları ile birlikte kilitli dolaplarda korunması, memurların sicilleri ile ilgili her türlü yazışma, evrak ve belgelerin bir başka yere gönderilmesinde ve sicil raporlarının korunmasında “gizli ve kişiye özel işaretli zarflar kullanılması zorunludur” hükmü yer almaktadır. Ayrıca, DMK’nın 17. maddesinde, olumsuz sicil alan memura yapılacak uyarı yazısının "gizli” olacağı düzenlenmiştir. Bu uygulamanın, ilgili memurun diğer memurlara karşı kişilik haklarını korumak bakımından duyulan bir ihtiyaçtan kaynaklandığı söylenebilir. Kanun ve yönetmelik hükümlerinden anlaşıldığı üzere, olumsuz sicil alan memurların durumları istisna olmak üzere, bir memurun kendi sicil raporuyla ilgili herhangi bir bilgiye ulaşması mümkün değildir. Böyle bir uygulama performansı hakkında bilgi sahibi olamayan bir memurun öz değerlendirme yapabilmesinin, sicil sonuçlarının gelişmeye yönelik ve eğitime yönelik amaçlarla kullanılmasının da önünü kapatmaktadır (Altan, 2005: 98-99).

Ancak, 24.04.2004 tarih ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu’ nun yürürlüğe girmesiyle birlikte, gizlilik ortadan kalkmıştır. Anılan Yasada yer alan düzenlemelere göre; herkes bilgi edinme hakkına sahiptir (madde 4). Kurum ve kuruluşlar, bu Kanunda yer alan istisnalar dışındaki her türlü bilgi ve belgeyi başvuranların yararlanmasına sunmak ve bilgi edinme başvurularını etkin, süratli ve doğru sonuçlandırmak üzere, gerekli idari ve teknik tedbirleri almakla yükümlüdürler. Bu Kanun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren diğer kanunların bu Kanuna aykırı hükümleri uygulanmaz (madde 5). Kurum ve kuruluşların, kamuoyunu ilgilendirmeyen ve sadece kendi personeli ile kurum içi uygulamalarına ilişkin düzenlemeler hakkındaki bilgi veya belgeler, bilgi edinme hakkının kapsamı dışındadır. Ancak, söz konusu düzenlemeden etkilenen kurum çalışanlarının bilgi edinme hakları saklıdır (madde 25). Aktarılan Yasa hükümlerinin birlikte

yorumlanmasından, sicil raporlarının üçüncü şahıslara karşı gizliliği devam etmekle birlikte, hakkında sicil raporu düzenlenen ilgililer için bu gizliliğin kaldırılmış olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda olumlu sicillere (60 puan ve üstü) dahi bilgi edinme hakkı kapsamında erişmek mümkündür. Zira gerek bazı görevde yükselmelerde belirli bir düzeyin üzerinde (örneğin 70 puan gibi) olumlu sicil almak koşulu öngörülmesi, gerekse altı yıllık sicil ortalamasının 90 puan ve üzerinde olması halinde bir kademe verilmesi gibi nedenlerle olumlu sicillerin düzeyinin de ilgililerin mesleki geleceğini etkilediği açıktır. Bu bağlamda olumlu sicillerin de bilgi edinme hakkı kapsamında başvuru sahibine bildirilmesi zorunludur (Karabatak, 2007: 115-116).

2.2.3.4.Sicil Dosyalarını İnceleyebilecek Yetkililer

Aşağıda sayılan yetkililer başında buldukları teşkilatta görevli bütün memurların sicil dosyalarını her zaman inceleyebilirler (Yönetmelik 28. md.):

- Başbakan,
- Bakanlar,
- Atamaya yetkili amirler,
- Valiler,
- Kurumların merkez teşkilatının en üst yöneticileri,
- Kaymakamlar.

2.2.3.5. Memuriyetleri Sona Erenlerin Sicil Dosyaları

Memurlardan, ister amir, ister memur olsun (Yönetmelik 29. md.);

- 657 sayılı DMK hükümlerine göre memurluktan çıkarılan,
- Memurluğa alınma şartlarından herhangi birini taşımadığı sonradan anlaşıldığı veya memurlukları sırasında bunlardan birini kaybettiği için memuriyetine son verilen,
- İstifa eden,
- İstek, yaş haddi, malullük ve sicil sebeplerinden biri ile emekliye ayrılan veya ölenlerin,

sicil dosyaları, özlük dosyaları ile birleştirilerek ilgili kurum arşivine kaldırılır ve mevzuatın öngördüğü şekilde muhafaza edilir.

2.3.Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin Eleştirilen Yönleri

Devlet Memurları sicil sistemine pek çok yazar tarafından olumsuz eleştiriler yapılmış ve halen de yapılmaya devam etmektedir. Gerçekten de sicil sistemimiz yürürlüğe konulduğu tarihten itibaren tartışma konusu olmuştur. Aşağıda çeşitli yazarların eleştirel görüşlerine değinilmektedir.

Sicillerin şeffaf olup olmaması sicil sisteminin en önemli tartışmasını oluşturmaktadır. Personelin sicil notunu, kendisini düzeltebilmesi bakımından, açıkça bilmesi, yöneticinin sicili çekinerek vermesi gibi bazı sonuçlar doğurabilir. Ancak, bu personel bir şekilde daha sonra ikaz edilmek yolu ile sicilini öğrenebilmektedir. Ayrıca, herkesin kendisi hakkında yapılanları bilme hakkı vardır. Çünkü bu sicile göre uygulama yapılmaktadır (Derdiman ve Akdeniz, 2004).

Sorular incelendiğinde ve gözden geçirildiğinde, çağdaş personel değerlendirme sistemlerinde yer alan “önceden uzlaşmaya varılmış iş tanımları”, “gerçekleştirilmesi gerekli performans standartları” ve “çalışanların gerçekleştirdiği performans” gibi objektif değerlendirme ölçütlerinin bulunmadığı gözlenmektedir. Kişisel özelliklere ve mesleki başarısını ölçmeye yönelik sorular çağdaş değerlendirme yaklaşımlarında görülen performans standartları ile desteklenmediğinden sübjektiflik unsuru taşımaktadır. Bir başka sorun da sicil raporunda yer alan soruların (faktörlerin) derecelendirilme sorunudur. Raporda bulunan soruların, yalnızca genel durum ve davranışlarla ilgili olanlar dışındaki tümünün 100 tam not üzerinden değerlendirilmesi kanun gereğidir. Ne var ki, her sorunun sayısal olarak değerlendirilmesinde bir takım güçlüklerle karşılaşılması olası olduğu gibi, notla değerlendirmelerde bazı zorluklara uğramak da mümkündür. Bu nedenle, faktörlerin boylandırılması (derecelendirilmesi) halinde daha tutarlı ve kolay bir değerlendirme gerçekleştirilebilir (Canman, 1993: 93).

Sicil raporları ile ilgili bir başka eleştiri başarıyı değerleyen ile başarısı değerlendirilen arasındaki eğitim farkıdır. Ortaokul mezunu bir çalışanın yüksekokul mezunu bir personeli değerlendirmesi eğitimden kaynaklanan bakış açısı farkı nedeniyle istenilen düzeyde sağlıklı olamamaktadır (Aslantaş, 2005).

Bir kimseyi en iyi değerlendirecek olan onun en yakınında bulunanlardır. Halbuki, sicil değerlendirmesi bakımından, birinci veya ikinci sicil amirleri

çoğunlukla personeli tanımayacak kadar yüksekte bulunmakta ve genellikle teşkilatın en üst amirleri bu değerlendirmeye katılmaktadırlar. Her sıralı üst, maiyetindeki sicil değerlendirmede başarısını da değerlendirmede göz önünde bulundurabilirler. Ama bilmedikleri astlarının sicillerini isabetli dolduramazlar. Örneğin bir ilde İl Emniyet Müdürü kendisinden hiyerarşik açıdan pek çok kademe aşağıda bulunan personelin sicilini ikinci sicil amiri olarak doldurmaktadır. Bu personelin sicili doldurmaya yetkili olan Emniyet Müdürü tarafından bilinmesi imkânsızdır (Derdiman ve Akdeniz, 2004).

Performansın değerlendirilmesinin, belirli zaman aralıkları ile yapılması ve sonuçların çalışanın gelecekteki durumu için kullanılması gerekir. Değerlendirmenin, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini saptayıp, onların iş başarılarını geliştirmek, başarılı alanları ödüllendirmek gerekir. DMSY hem içerik hem de çalışanları değerlendirenler açısından, belirtilen etkileri sağlamadığı açıktır (Küçük, 2005: 61).

Memurların değerlendirilmesinin Aralık ayının ikinci yarısında yapılması ve bu sürenin yasal olarak bağlayıcı olması nedeniyle, sicil amirleri, sicil vermekle yükümlü olduğu personele aynı zamanda ya da kısa bir süre içerisinde sicil vermek zorunda bırakılmışlardır. Bu da, sicil amirlerinin değerlendirme döneminde diğer işlerini bırakarak sicil verme ile uğraşmak zorunda kalmalarına ya da tam tersi olarak değerlendirme işlemini geçiştirmelerine neden olmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi performans değerlendirmesi, başarı kriterlerinin belirlenmesi, bu kriterler doğrultusunda yöneticiler tarafından çalışanların performansının izlenmesi, resmi değerlendirmenin yapılarak sonuçların değerlendirilmesi, elde edilen sonuçlar doğrultusunda yönetsel kararlar alınması sürecini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ülkemizde kamu yönetiminde sadece resmi değerlendirmenin yapıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer bir deyişle, değerlendirme sistemi ile sistemin asıl amacı arasında bir ilişki kurulmamıştır. Değerlendirme sadece bir saptama işlemi olarak kalmaktadır. Yılda bir kere yapılan değerlendirmenin sadece belleğe dayanılarak ve değerlendirme kriterlerine göre somut davranışlar göz önünde bulundurulmadan, genellikle değerlendirenin o andaki ruh haline göre yapılması kaçınılmaz olmaktadır. Diğer yandan, yöneticiler çalışanlarını toplu olarak değerlendirdiğinden tüm personele ortalama bir not verme eğilimi ağır basmaktadır (Şenyayla, 2005: 42-43).

Son olarak her görevin, görev tanımı, görev değerlendirmesi birbirinden çok farklı olup, her memurun tek bir formla, hem de yıllardır aynı usulle değerlendirilmesi de eleştiri konusudur (Yıldız, 1998: 188).

2.4.Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağının Performans Değerlendirme Yönünden İncelenmesi

Başbakanlık tarafından hazırlanan Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı, 10 Ekim 2005'te üniversitelere ve diğer bazı kamu kurum ve kuruluşlarına görüş alınmak üzere gönderilmiştir. Metin, asıl ve geçici maddelerden oluşan elli beş sayfaya ek olarak bir sayılı liste, iki sayılı liste ve bu listelere ait temel görev ve ücret aylığı cetvellerini içeren on iki sayfanın da eklenmesiyle birlikte toplam altmış yedi sayfadan oluşmaktadır. Yasa metni toplam altı kısım ve bu kısımlar içerisinde yer alan yirmi iki bölümden oluşmaktadır. Son iki kısım olan beşinci ve altıncı kısımlarda bölümlendirme yapılmamıştır. Metnin tamamı, yürürlük ve yürütme maddeleri dahil olmak üzere, yüz otuz dört ana madde ile yirmi yedi geçici maddeden oluşmaktadır (Altunok ve Erençin, 2008: 159).

Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı uzun süreden beri kamuoyunda tartışılmasına rağmen henüz tam bir uzlaşmaya varılamamış, dolayısı ile yasalasamamıştır. Çalışmamızın bu kısmında söz konusu kanun taslağının performans değerlendirmesi hakkında getirdiği hükümler incelenecektir. Bu çerçevede Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağında performans değerlendirme ile ilgili olarak öngörülen düzenlemeler şu şekilde sıralanabilir.

Tasarı Taslağı ile DMK'nın benimsemiş olduğu sicil sistemi yerine "personel ve başarı değerlendirme" uygulaması getirilmektedir. Tasarı Taslağının 70. maddesinde, "*her memur ve sözleşmeli personele ait bir personel ve başarı değerlendirme dosyası bulunur. Personel ve başarı değerlendirme amirleri tarafından düzenlenecek personel ve başarı değerlendirme formları, mal bildirimleri, varsa inceleme, soruşturma veya denetim raporları, disiplin cezaları ile takdirname verilmesine ilişkin bilgi ve belgeler, personel ve başarı değerlendirme dosyalarına konulur*" denilerek personel ve başarı değerlendirme konusuna açıklık getirmiştir.

“Özlük ile personel ve başarı değerlendirme dosyaları” ile ilgili 71. maddede, *“bu dosyaların Memurların ehliyetlerinin tespitinde, ilerleme ve yükselmelerinde, emekliye ayırma veya görevle ilişkilerinin kesilmesinde; sözleşmeli personelin ise ehliyetlerinin tespitinde, yükselmelerinde, sözleşmelerinin yenilenmesi veya feshinde özlük ile personel ve başarı değerlendirme dosyaları başlıca dayanaktır”* denilmektedir. Açıkça görüleceği üzere şu anki uygulama ile bu düzenlemenin amacı hemen hemen aynıdır.

Taslağın 72. maddesinde, *“Personel ve başarı değerlendirme formunu düzenlemeye yetkili personel ve başarı değerlendirme amirleri kurumlarınca, Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü alınmak suretiyle genel yönetmeliğe uygun olarak çıkarılacak yönetmeliklerde belirlenir”* şeklinde bir hüküm bulunmaktadır. Bu hüküm DMK’den farklı bir düzenleme getirmemiştir.

Tasarının 73. maddesinde, *“personel ve başarı değerlendirme amirleri, düzenleyecekleri personel ve başarı değerlendirme formlarında, memurların ve sözleşmeli personelin görevlerinde başarılarını, bilgilerini, yöneticilik ehliyetleri ile temsil kabiliyetlerini, kişiliklerini, yaratıcılıklarını, girişimciliklerini, çalışma disiplinlerini, genel ehliyet ve liyakatlerini değerlendirir”* hükmü yer almaktadır. Diğer taraftan, DMK’da devlet memurlarının başarı değerlendirilmesi, 113. maddede öngörüldüğü gibi, “liyakat derecesi” esas alınarak yapılmaktadır. Oysa Tasarı Taslağında memurların ve sözleşmeli personelin temsil kabiliyetine sahip olması, yaratıcı ve girişimci olması beklenmektedir. Burada, “kişiliklerini, yaratıcılıklarını ve girişimciliklerini geliştirme”nin ne anlama geldiği belirsizdir. Bu çerçevede düşünüldüğünde Tasarı Taslağı ile memurlara DMK’den farklı bir misyon yüklendiği anlaşılmaktadır. Çünkü aynı konuda DMK liyakat unsurunu öne çıkarmaktadır (Altunok ve Erençin, 2008: 171).

Mevcut performans değerlendirme sistemimiz, sicil amirleri haricinde başka herhangi bir kesimin performans değerlendirme sürecine dahil olmasını öngörmemiştir. Taslak bu açıdan da bir yenilik getirmiş ve 73. maddede, *“Memurların ve sözleşmeli personelin başarılarının değerlendirilmesinde, performans değerlendirme sonuçları ile varsa, kurum çalışanlarının ve kurum hizmetlerinden yararlananların, genel kabul görmüş bilimsel yöntemlerle belirlenen*

hizmete ilişkin değerlendirmelerinden de yararlanılacağını” öngörmüştür. Ancak değerlendirme sonuçlarının kamu görevlisine kişiye özel bir yazı ile bildirileceğinin dışında, kamu görevlisinin bizzatı kendisinin bu sürece açıkça katılımı konusunda her hangi bir bilgi bulunmamaktadır (Altan, 2005: 114).

Taslağın 73. maddesine göre, “personel ve başarı değerlendirme amirleri hakkında, daha üst amirlerce düzenlenecek personel ve başarı değerlendirme formlarında, maiyetlerinde çalışanların başarılarını değerlendirme düzeyi de gözönünde bulundurulur” denilmekle DMK’da yer alan hüküm korunmuş ve bir değişikliğe gidilmemiştir.

Yine taslağın 73. maddesinde, “personel ve başarı değerlendirme formları her yıl Aralık ayı içinde, aday memurların personel ve başarı değerlendirme formları adaylık süresinin bitiminden önceki onbeş gün içinde, ilk defa göreve alınan sözleşmeli personelin personel ve başarı değerlendirme formları ise bir yıllık sözleşme süresinin bitiminden önceki onbeş gün içinde düzenlenir. Bu formun düzenlendiği yıl için başka bir personel ve başarı değerlendirme formu düzenlenmez” denilerek DMK’dan oldukça farklı bir düzenlemeye gidilmiştir.

Tasarı Taslağının kamu yönetimi ve kamu personel rejimi konusunda getirmeyi amaçladığı önemli bir diğer değişiklik de hizmet içi eğitim konusudur. DMK’da bulunmayan bu düzenleme oldukça olumlu bir yaklaşımdır. Tasarının 74. maddesine göre, “personel ve başarı değerlendirme formlarının düzenlenmesi ve personelin izlenmesi sonucu, olumsuz davranışların, kusur veya noksanlıkların ya da teknik veya davranışsal yetersizliklerin tespiti hâlinde;

a) Kurumun hedefleri,

b)Yöneticilerin hedefleri,

c)Çalışanların kurumdaki beklentileri ve amaçları ile üretim veya hizmetin kalitesinin yükseltilmesine yönelik görüş ve önerileri, dikkate alınarak, personelin bireysel gelişimi ve kurumsal ilerleme ve kuruma yapacakları katkı için ihtiyaç duydukları eğitim ve alt yapı olanaklarının sağlanması esastır.” Maddede görüldüğü üzere yetersizlikleri bulunan personele eğitim verilmesi hususu kurumlara sorumluluk yüklenmesi açısından pozitif bir gelişmedir.

Yine tasarının 75. maddesi ile memurlara not sistemi ile değerlendirme getirilmektedir. Sadece eski uygulamadan farkı puan aralıklarının daha daraltılmış daha çok kategoriye ayrılmış olması söz konusudur. 0-59 olanlar “yetersiz”, 60-69 olanlar “geliştirilmesi gerekli”, 70-79 olanlar “yeterli”, 80-89 olanlar “iyi, 90-100 olanlar “çok iyi” olarak kabul edileceklerdir. Personel ve başarı değerlendirmesinde yetersiz kabul edilenlerin değerlendirmeleri “olumsuz”, diğerleri “olumlu” sayılır. Ancak not sistemi ile değerlendirme de daha öncede belirtildiği gibi ölçütler sorunu yaşanmaktadır. Ölçülecek kriterlerin seçiminde buna uygun olması sağlanmalıdır. Sağlanmadığı takdirde şu andaki uygulamadaki gibi rastlantısal puanlar verilecektir.

Tasarının 75. maddesinde, “*Memurlar ve sözleşmeli personel hakkındaki personel ve başarı değerlendirmeleri kişiye özel bir yazı ile kendilerine tebliğ edilir. Kendilerine tebligat yapılan memurlar ve sözleşmeli personel, buna karşı tebliğ tarihinden itibaren en geç otuz gün içinde atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amirlerine itiraz edebilir. İlgililer hakkında personel ve başarı değerlendirme formunu düzenlemiş olan en üst amirler, atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amirlerce kendilerine intikal ettirilen itirazla ilgili kararlarını, itiraz tarihinden itibaren altmış gün içinde yazılı olarak ilgiliye ve atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amire bildirir*” denilmektedir. Maddedeki hüküm DMK’da yer alan yöntemle çok az farklılıklar taşımaktadır. Ancak belki de taslağın getirdiği en büyük yeniliklerden birisi olan sicilin personele açılması, bu madde hükmü ile gerçekleştirilecektir. Böylece Bilgi Edinme Kurulu’nun çeşitli kararlarında sicil raporlarının ve özlük dosyalarının ilgili memura karşı gizliliğinin söz konusu olamayacağına ilişkin kararı da hayata geçirilmiş olacaktır.

Taslakta son olarak değineceğimiz kısım olumsuz sicil alan memurların durumunu düzenleyen 75. madde olacaktır. Bu madde de, “*personel ve başarı değerlendirmesi iki defa üst üste olumsuz olan memurlar başka bir personel ve başarı değerlendirme amirinin emrine atanır. Burada da değerlendirmesi olumsuz olan memurlar ile on yıl içinde toplam dört defa olumsuz değerlendirme alan memurların görevlerine son verilir ve bunlar bir daha memur veya sözleşmeli personel olarak istihdam edilemez. Personel ve başarı değerlendirmesi olumsuz olan sözleşmeli personelin sözleşmeleri yenilenmez. Bu şekilde sözleşmesi yenilenmeyenler bir yıl geçmedikçe memur veya sözleşmeli personel olarak istihdam*

edilemez. İkinci kez olumsuz değerlendirme alması nedeniyle sözleşmesi yenilenmeyenler beş yıl geçmedikçe; üçüncü defa olumsuz değerlendirme alması nedeniyle sözleşmesi yenilenmeyenler ise bir daha memur veya sözleşmeli personel olarak istihdam edilemez” denilmektedir. Halen yürürlükte olan uygulamada, iki defa üst üste olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine atanmakta, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığı Kanununun emeklilikle ilgili hükümleri uygulanmaktadır. Görüldüğü gibi taslakta yer alan bu madde oldukça tartışmalıdır. Bu madde ile memurların iş güvencesinin ortadan kaldırıldığına dair kamuoyunda tartışmalar halen devam etmektedir.

Yukarıda sicil düzenlemesi yönünden genel hatları ile anlatılmaya çalışılan Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı daha uzun bir süre gündemi meşgul edecek gibi görünmektedir. Genel olarak baktığımızda taslakta olumlu düzenlemeler olmakla birlikte, DMSY göre çok da fazla bir yenilik getirmediği gözlenmektedir. Mevcut sicil yönetmeliğinin çok tartışılan; 100'lük not sistemi üzerinden değerlendirme yapma, kişilik değerlendirmesine yönelik sorular kullanma, yılda bir kez değerlendirme yapma ve son olarak da sistemin siyasallaşmadan kurtulması yönünde bir çaba gösterilmemesi gibi konular, taslak metin incelendiğinde aynen varlığını devam ettirmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EMNİYET TEŞKİLATINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME ve ISPARTA İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA

3.1.Genel Olarak Emniyet Teşkilatının Yapısı

Emniyet Teşkilatı, örgütsel ve fonksiyonel yapısı itibariyle diğer kamu kurumlarından birtakım farklılıklar göstermektedir. Bu yüzden, Emniyet Teşkilatında performans değerlendirmesinin işleyişinin anlaşılabilmesi, değerlendirmenin hangi aşamada kimler tarafından yapılabileceğinin ortaya konması açısından öncelikle bu yapının genel olarak incelenmesi gerekmektedir.

Emniyet Teşkilatı üniter devlet yapısının bir gereği olarak, merkez ve taşra teşkilatları olan ve hiyerarşiye dayanan bir örgütlenme yapısına sahiptir. Emniyet teşkilatı, merkezi yönetimin bir parçasıdır. İçişleri Bakanlığı bünyesinde bir Genel Müdürlük (Emniyet Genel Müdürlüğü) şeklinde teşkilatlanmıştır. Türk Emniyet Teşkilatının kuruluş tarihi olarak Osmanlı Devleti tarafından kurulmuş olan ilk polis biriminin kuruluş tarihi olan 10 Nisan 1845 tarihi kabul edilmektedir.

Emniyet Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı, Genel Müdüre doğrudan bağlı birimler, Genel Müdür Yardımcılarına bağlı Daire Başkanlıkları ile Polis Akademisi, Polis Meslek Yüksekokulları, Polis Moral Eğitim Merkezleri, Polis Kriminal Laboratuvarları gibi taşrada örgütlenmesine karşın merkeze bağlı birimler şeklinde yapılanmıştır. Polisin taşra teşkilatlanması ise, İl Emniyet Müdürlükleri, İlçe Emniyet Müdürlükleri ve İlçe Emniyet Amirlikleri şeklindedir. İldeki yapılanma da merkezi yapının paralelinde olmak üzere doğrudan İl Emniyet Müdürüne bağlı birimler ile İl Emniyet Müdür Yardımcılarına bağlı Şube Müdürlükleri ve Büro Amirlikleri şeklindedir (Sözen, 2002: 54). Bunun yanında, İl İdaresi Kanununa göre İl Genel İdaresinin başı olarak Vali, başta İl Emniyet Müdürü olmak üzere, ildeki polis teşkilatının amiri konumundadır. Kaymakamlar da ilçe idaresinin başı olarak, İlçe Emniyet Müdürü veya Amirinin üstü ve birinci sicil amiridir (Şenyayla, 2005: 47).

Çizelge 3.1. ve çizelge 3.2.'de gösterilen merkez ve taşra organizasyon şemaları, genel anlamda Emniyet Teşkilatının işlevsel ve yapısal tam bir şeklini

vermek amacı gütmemektedir. Sadece teşkilatta kimin kime bağlı olduğunu ve performans değerlendirmesinin hangi aşamalarda kimler tarafından yapılabileceğini göstermek amacıyla verilmiş şemalardır. Yoksa Emniyet Teşkilatı değişik açılardan çok daha detaylı ve kapsamlı şemalar ile gösterilebilir (Güneş, 2006: 77).

Çizelge 3.1. Emniyet Teşkilatının Merkez Teşkilat Tablosu

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

Kaynak: Çevik, 2000: 238.

Çizelge 3.2. Emniyet Teşkilatının Taşra Teşkilat Tablosu

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

Kaynak: Çevik, 2000: 239.

3.2. Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nün Teşkilat Yapısı

Isparta İl Emniyet Müdürlüğü 1923 yılında Isparta Emniyet Dairesi adı altında 17 personel ile kurulmuştur. O günlerin 17 personelli Isparta Emniyet Dairesinden bu günlerin 1000'e yakın personeliyle Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'ne gelirken gerek Isparta bakımından gerekse Emniyet Teşkilatı bakımından çok mesafeler kaydedilmiştir.

İl Emniyet Müdürlüğü bünyesinde halkın güvenliğinin temini için farklı alanlar ve hizmet gereklerinin gerçekleştirilmesi amacıyla günün şartlarına uygun şubeler oluşturulmuştur. Terör kapsamlı yasadışı faaliyetlerin önlenmesi, kaçakçılığın ve uyuşturucu maddelerin kullanımının engellenmesi, trafik düzeni ve güvenliğinin sağlanması, çocukların suç ve suçludan korunması, toplum desteğinin alınması ve verilen hizmetlerin sürekli geliştirilerek kaliteli hizmet sunumunun sağlanması gibi daha birçok sosyal ihtiyaçların karşılanması için uzman kadrolardan oluşan şubeler kurularak hizmetin devamlılığı sağlanmaktadır. Isparta İl Emniyet Müdürlüğü Merkez Teşkilatı toplam 33 birimden oluşmaktadır. Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'ne ait teşkilat şeması Ek-2'de görülebilir.

Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde bulunan kadrolar ve sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Çizelge 3.3. Isparta İl Emniyet Müdürlüğü Kadro Dağılımı Tablosu

RÜTBESİ	GÖREVİ	SAYISI
1. Sınıf Emniyet Müdürü	İl Emniyet Müdürü	1
2. Sınıf Emniyet Müdürü	Emniyet Müdür Yardımcısı	5
3. Sınıf Emniyet Müdürü	Şube Müdürü	6
4. Sınıf Emniyet Müdürü	Şube Müdürü	6
Emniyet Amiri	Emniyet Amiri	10
Başkomiser	Başkomiser	2
Komiser	Komiser	20
Komiser Yardımcısı	Komiser Yardımcısı	8
Polis Memuru	Polis Memuru	749
Genel İdari Hizmetler Memuru	Genel İdari Hizmetler Memuru	22
Bekçi	Bekçi	27
Tekniker	Tekniker	4
Teknisyen Yardımcısı	Teknisyen Yardımcısı	48
Hizmetli, Aşçı, İşçi	Hizmetli	10
TOPLAM		918

Kaynak: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü.

3.3.Emniyet Teşkilatında Uygulanan Mevcut Performans Değerlendirme Sistemi

Emniyet teşkilatında günümüzde uygulanmakta olan mevcut performans değerlendirme sistemi hakkında bilgiler vermeden önce emniyet teşkilatındaki performans değerlendirme çalışmalarının tarihçesine bir göz atmakta fayda vardır.

Emniyet Genel Müdürlüğü Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığının Türk Polis Teşkilatı arşivlerini tarayarak yaptığı ve Türkiye Cumhuriyetinin 80. yılı anısına 2002 yılında yayınladığı “Osmanlıdan Günümüze Polisin Özlük Dosyaları” isimli çalışma bize performans değerlendirmenin Türk kamu kurumları tarafından kullanımının kronolojik seyri açısından çarpıcı bilgiler sağlamaktadır. Bu arşiv çalışması, 1907’de imzalanan Türk Polis Teşkilatını Avrupa’daki benzerlerine daha fazla yaklaştırmak ve daha profesyonel iş yapmalarını sağlamak amacıyla çıkarılan “Polis Nizamnamesi” ile 1913 yılında yine aynı amaçla çıkarılan “Polis Nizamnamesi” arasındaki dönemi “atik (eski)” dönem olarak adlandırmıştır. 1913 ile 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu arasındaki dönem de “cedit (yeni)” olarak ve nihayet Emniyet Teşkilatı Kanununun uygulanmaya başlandığı 1938 yılı ve sonrası Cumhuriyet dönemi olarak adlandırılmıştır.

Atik dönemi dosyaları incelendiğinde performans değerlendirme işleminin personelin görev yaşamı boyunca atamaları, aldığı maaş miktarları, aldığı cezalar ve ödüllerin kompozisyon biçiminde yazıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin 3 Ağustos 1326 (Rumi) Dağıstanlı Komiser Hüseyin Efendi hakkında hazırlanmış olan sicil raporu incelendiğinde; ilgili kişinin 1308 yılında girdiği meslek yaşamı boyunca hangi tarihler arasında kaç lira maaşla çalıştığı, aldığı 4 adet madalya, Divan-ı Harb-i Örfi’de (Dönemin Sıkıyönetim Mahkemesi) yargılandığı ve beraat ettiği en sonunda 1326 yılında da emekli olduğu anlaşılmaktadır (EGM yay., 2002: 28,29).

Cedit döneminde de performans değerlendirme işleminin aynen atik döneminde olduğu gibi belirlenmiş performans kriterleri olmaksızın kompozisyon biçiminde yazıldığı ve personel arasında performans yüksekliğine dayalı herhangi bir sıralama yapılmadığı anlaşılmaktadır. Ancak bu sefer sicil raporları için kullanılan formlar memur hakkında kimlik bilgileri de içermekte olduğundan eskisine oranla biraz daha gelişmiş olduğu söylenebilir. Örneğin 4 Kanunuevvel 1926 tarihinde

(Rumi) Cideli Komiser Muavini Salih Niyazi Efendi hakkında hazırlanmış olan sicil raporu incelendiğinde ilgili kişinin 1328 yılında İstanbul Polis Okulundan mezun olarak girdiği meslek yaşamı boyunca hangi tarihler arasında kaç lira maaşla çalıştığı, 5 adet takdirname, 1 adet tahsinname, bir maaşlık ödül ve bir günlük maaş kesimi cezası aldığı ve en sonunda 1926 yılında da emekli olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca her iki dönemde de yapılan performans değerlendirmelerinin periyodik bir nitelik taşımadığı gözlenmektedir (EGM yay., 2002: 163, 170).

Cumhuriyet dönemine gelindiğinde performans değerlendirme sürecinin eski dönemlere oranla çok daha profesyonelleştiğini belirtmek mümkündür. Bu dönemde artık performans kriterleri geliştirilmiş, sübjektiviteyi / nesnelliği önlemek amacıyla her Emniyet Teşkilatı Mensubunu en az iki sicil amirinin değerlendirmesi esası getirilmiş, performans değerlendirmenin periyodik olarak her yıl yapılmasına başlanmış, yönetici konumundaki polislerin daha farklı ek kriterlerle değerlendirilmesi sağlanmış ve gelişen teknolojiye paralel olarak sicil formlarına fotoğraf da yapıştırma zorunluluğu getirilmiştir. Bir diğer yenilik de “vasıtalı polis” denilen, örneğin otomobil, telsiz veya başka bir araç veya gereç kullanan polisler için de farklı ek performans kriterleri geliştirilmiş olmasıdır. Bu dönemde kullanılan performans değerlendirme formlarında puanlama yapılmamakta, yalnızca yukarıda sıralanan performans sorularına yazı ile cevap verilmektedir. Ayrıca yine bu dönemde her düzeydeki polisin birinci ve ikinci sicil amirlerinin kimler olacağı da belirlenmiş durumdadır.

Bir ülkenin yönetim kültürü o ülkenin sosyal yapısı, siyasal ve tarihsel gelişimi ile yakından ilgilidir. Türk kamu yönetim sistemine bakıldığında aşırı merkezîyetçi ve güçlü bir yapıya sahip olduğu, örgütün yapısı, çalışanların davranışı ve kuralların uygulanışı bakımından geleneksel ve hukuki rasyonel özellikleri bir arada bulundurduğu ve gizlilik esasına göre örgütlendiği görülmektedir (Göksu, 2002: 70-71). Dolayısıyla Türk kamu yönetim sistemi içerisinde önemli bir yere sahip olan Polis teşkilatının da bu yönetim geleneğinden kaçınılmaz olarak aynen etkilenmekte ve aynı karakteristikleri göstermekte olduğu söylenebilir. Çünkü yönetim tekniklerinin uygulanmasında her ülkenin yönetim kültürü önemli rollere sahiptir (Çevik, 2000: 237).

Yukarıda da belirtildiği gibi, Emniyet Teşkilatı hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve bu yapının temelinde de disiplin bulunmaktadır. Ast aldığı emri kanunlara aykırı olmadığı sürece yapmak zorundadır. Bu konuda yorum yapma hakkına da sahip değildir. Bu nedenle, ast-üst ilişkilerinde resmiyet ön plana çıkmaktadır. Bu da, astın kendisiyle ilgili olan konularda dahi yeterince söz sahibi olamaması ve değerlendirme sürecine aktif olarak katılamaması sonucunu doğurmaktadır. Bu sonucun, aslında hiyerarşik yapı ve resmiyetin doğası gereği kaçınılmaz olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu yapı içerisinde üst ya da amirlerin genellikle yol gösterici ya da rehberlik edici rolden çok yargılayıcı ve hata bulmaya yönelik tavrı sergiledikleri görülmektedir.

Emniyet teşkilatındaki hiyerarşik yapılanma nedeniyle astların üstlerine mutlak itaati şarttır. Temeli disiplin anlayışına sahip bu yapılanmaya personelin yükselmesine etki eden sicil notu da eklenince Göksu'nun da belirttiği gibi ast emirlere "gönüllü" olarak uymaktadır. Uygulanan değerlendirme sisteminin diğer kamu kuruluşu personellerine uygulandığı şekliyle olduğu görülmektedir (Göksu, 2002: 75).

Emniyet teşkilatında halen uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, DMSY çerçevesinde düzenlenmektedir. DMSY'nin sonunda yer alan ve tüm devlet memurlarının performanslarının belirlenmesi için kriterleri içeren Performans Değerlendirme Formu (Sicil Raporu) emniyet teşkilatında da kullanılmaktadır. Yalnız emniyet teşkilatında kullanılan formda birtakım farklılıklar mevcuttur. "Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları"ni içeren "Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi" bölümünde normalde 11 adet kriter mevcut olmasına karşılık, bu alanda Emniyet Teşkilatında uygulanmakta olan toplam 13 (11+2=13) adet performans kriteri bulunmaktadır. Bu alanda fazladan yer alan 2 kriterin dayanağı DMSY'dir. Emniyet teşkilatında kullanılan sicil raporunun bir örneği Ek-3'de sunulmuştur. DMSY'nin 16. maddesi uyarınca hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla kurumlar forma soru ekleyebilirler. Emniyet Genel Müdürlüğü de bu maddeye dayanarak aşağıdaki iki kriteri sicil formuna eklemiştir;

- Araç, gereç, silahına bakımı ile muhafazası ve bunları lüzumlu zamanlarda kullanma yeteneği ile silah atış kabiliyeti

- Tavassuta düşkün olup olmadığı.

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

Yukarıda bahsedilen farklılık haricinde Emniyet Teşkilatında uygulanan performans değerlendirme sistemi ile diğer devlet memurlarının performans değerlendirme sistemi arasında başka bir farklılık bulunmamaktadır. Emniyet teşkilatındaki mevcut performans değerlendirme süreci Ek-4'de şematize edilmiş şekilde görülebilir.

3.3.1.Emniyet Teşkilatında Uygulanan Mevcut Performans Değerlendirme Sisteminin Tartışılan Yönleri

Emniyet teşkilatında yıllardır kullanılmakta olan performans değerlendirme sisteminin pek çok olumsuz yanları mevcuttur. Tabi ki bu olumsuz yanlar sadece emniyet personelini etkilememekte aynı zamanda tüm devlet memurlarını etkilemektedir. Çünkü, sonuçta aynı sistem tüm memurlara uygulanmakta ve onların performansını ölçmeye çalışmaktadır. Burada sisteme getirilen eleştirilere kısaca değinilecektir.

Sistemin eleştiri alan yönlerinden biri memurları değerlendiren sicil amirleri konusunda yaşanmaktadır. Bilindiği gibi memurların sicil notu, birinci ve ikinci sicil amirleri tarafından verilmektedir. Gerektiği taktirde bu iki amire bir üçüncüsü de eklenebilmektedir. Bir İl Emniyet Müdürlüğünü göz önüne aldığımızda, il merkezinde çalışan tüm personelin birinci sicil amiri, kendisine en yakın birim amiri, ikinci sicil amiri ise İl Emniyet Müdürüdür. Personelin sicil notu hesaplanırken her iki sicil amirinin vermiş olduğu sicil notunun ortalaması alınmaktadır. Ancak özellikle büyük şehirlerde, İl Emniyet Müdürlerinin, performansını değerlendirmek amacıyla sicil raporunu doldurduğu personelin çoğunu bizzat tanıyamadıkları gibi, sergilemiş oldukları performans düzeyini de bilmeleri imkânsızdır. Hal böyle olunca, birinci sicil amirinin değerlendirmesi önem kazanmaktadır. Tek kişinin inisiyatifine

kalmış bir sistemde performans değerlendirmesi, yöneticinin personel üzerinde egemenlik kurmasına yol açabilecek bir silaha dönüşebilmekte ya da değerlendirmede kişisel ilişkilerin ön plana çıkmasına neden olabilmektedir. Özellikle polis teşkilatı gibi teşkilatlarda tayin ve terfilere direkt etki edebilen üstlerin varlığı kişiye bağlılığı etkin kılmaktadır.

Sistemde eksik görülen bir diğer eksik yön ise, değerlendirme periyodu ile ilgilidir. Emniyet teşkilatında da performans değerlendirmesi diğer tüm kuruluşlarda olduğu gibi yılın son ayında yapılmaktadır. Bu sıkışık dönemde sicil amirleri genellikle ortalama puan verme eğilimine girmekte ya da en son davranışın etkisinde kalmaktadırlar. Ayrıca kişisel önyargılarına göre de sicil notu verebilmektedirler.

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

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

Sistemin bir diğ er olumsuz yanı da terfi sistemi ile olan ilgisinden kaynaklanmaktadır. Emniyet teşkilatında rütbe terfilerinin kıdem ve liyakat esaslarına göre yapılması benimsenmiştir. Rütbe terfiinde esas olan kıdem ve liyakatin belirlenmesinde sicil notları önemli bir yer tutmaktadır. Sene sonunda düzenlenen sicil raporları neticesinde her yıl mart ayında amir sınıfı personelin kıdem sırası açıklanmaktadır. Kıdem sırasının belirlenmesinde öncelikle sicil notları dikkate alınmaktadır. Sicil notlarının eşitliği durumunda ise alınan ödüller belirleyici olmaktadır. Sicil değerlendirmesi standart hale getirilip nesnellikten çıkarılmadığı takdirde personelin kıdem sırası da gerçek performansı ortaya koymayacaktır. Önümüzdeki dönemde emniyet teşkilatında kadrosuzluk sebebiyle bir üst rütbeye terfi edememe sürecine girileceği aşikârdır. Kıdem sırası işte bu geçiş sürecinde bir sorun olarak belirecek ve terfi konusunda dönüşü olmayan ciddi sıkıntılara sebep olacaktır (Aslantaş, 2005). Emniyet Teşkilatının henüz hak edenin yükselebildiği, sistemli bir terfi politikasına sahip olduğu söylenemez. Türkiye’de polis terfileri, personelin gıyabında ve ondan habersiz yapılmakta, ilgililer terfi edip etmediklerini ancak sonuçlar açıklandıktan sonra öğrenebilmektedirler. Bir bakıma, kişisel olarak terfi etmemekte, ama yönetim tarafından terfi ettirilmektedirler. Terfiler, kişilerin bireysel başarı durumuna göre değil, toptan veya grup halinde yapılmakta, aynı devreler aynı anda toptan terfi ettirilmektedir (Fındıklı, 2000: 191-192).

Mevcut sistemdeki problemlili alanlardan biri de ödül konusudur. Ödüllendirme sisteminin teşkilattaki her birim ya da pozisyon için ayrı ayrı belirlenecek başarı kriterleri doğrultusunda, ortaya konacak yüksek performans ile ilişkilendirilmemiş olması ve genel olarak uygulanması, icracı olarak nitelendirilebilecek birimlerde çalışan personel için özendirici olmakla birlikte, Emniyet Teşkilatının geneli için değerlendirildiğinde huzursuzluğa ve motivasyon eksikliğine sebebiyet verdiği söylenebilir. Örneğin, Emniyet Teşkilatında Asayiş, Kaçakçılık, Olay Yeri İnceleme gibi birimlerde çalışanlar, normal görevlerini yaptıkları halde para ödülü veya takdirname ile ödüllendirilirken, Polis Merkezlerinde çalışan ya da büro hizmetleri ifa edenler ise normalden daha fazla gayret ve performans sergileseler bile para ödülü ile ödüllendirilmemektedir. Aslında bu, performansın her birim için ayrı kriterlere göre değerlendirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Şüphesiz bu sonuç, hiç ödül almayan personelin alanlardan daha

az çalıştıkları anlamına gelmemektedir. Sorun, daha önce de belirtildiği gibi, performans-ödüllendirme ilişkisinin kurulmamış olmasından kaynaklanmaktadır.

Emniyet teşkilatında performans değerlendirme konusunda yaşanan bir başka sıkıntıda sicil amirlerinin eğitimi konusunda yaşanmaktadır. Çalışanın hayatını bu denli derinden etkileyecek sicil raporu düzenleme ve performans değerlendirme konusu maalesef arzulanan nispette algılanmamış ve dikkate değer bulunmamıştır. Zira ne Polis Akademisinde ne de Teşkilatın amir sınıfı personel yetiştiren kurslarında, performans değerlendirme eğitimi verilmemektedir. Polis amirleri kendi kişisel nitelikleri ışığında değerlendirme yapmakta ve iki yüz bin kişilik devasa bir organizasyonda arşivlerde yığıla kağıt balyası saklamaktan başka bir işe yaramamaktadır (Aslantaş, 2005).

Emniyet Teşkilatında performans değerlendirmede karşılaşılan son problem sicillerin gizli tutulması yani geri bildirimde bulunulmaması konusunda yaşanmaktadır. Sicil notlarının ilgili memura bildirilememesi kanuni bir zorunluluktan ileri gelmektedir. Bunun tek istisnası olumsuz sicil alma durumunda ortaya çıkmakta ve bu durumda ilgili memura notu gizli bir yazı ile bildirilmektedir. Emniyet teşkilatında da aynı sistem uygulanmakta olup, sistem bünyesinde çeşitli sakıncaları da barındırmaktadır. Geri bildirim kavramı emniyet teşkilatında değerlendirme sisteminin bir parçası haline getirilmediği için personelin kendisi ile ilgili sicil notlarını görmesi, kendisini tanıması ve hatalarını görmesi sağlanamamış olur. Hakkındaki değerlendirmeye vakıf olan personel kendisini geliştirme fırsatını da yakalamış olacaktır. Dolayısıyla geri bildirim performans değerlendirmenin en önemli ayağına oluşturmakta ve özel sektörün büyük kısmında kullanılmaktadır.

3.4.Performans Değerlendirme Model Önerisi

3.4.1.Amaç

Bu tez çalışmasında Isparta İl Emniyet Müdürlüğü bünyesinde bir performans değerlendirme modeli hazırlanmıştır. Bu modelin oluşturulmasındaki öncelikli amaçlar şunlardır:

- Mevcut sicil doldurma yöntemiyle yapılan değerlendirmenin yetersizliğini ortaya koymak,

- Hem polis teşkilatında çalışan personelin, hem de bütün örgütsel birimlerin performansının değerlendirilmesinin önemine dikkat çekmek,
- Isparta İl Emniyet Müdürlüğü personelinin, “yetkinlikler” ile ilgili mevcut performansını değerlendirmek, personelin ve buna bağlı olarak Isparta Emniyet Müdürlüğü’nün performans düzeyini sağlıklı olarak ölçmek,
- Sicil notlarının verilmesinde daha objektif bir değerlendirme kaynağı oluşturmaktır.

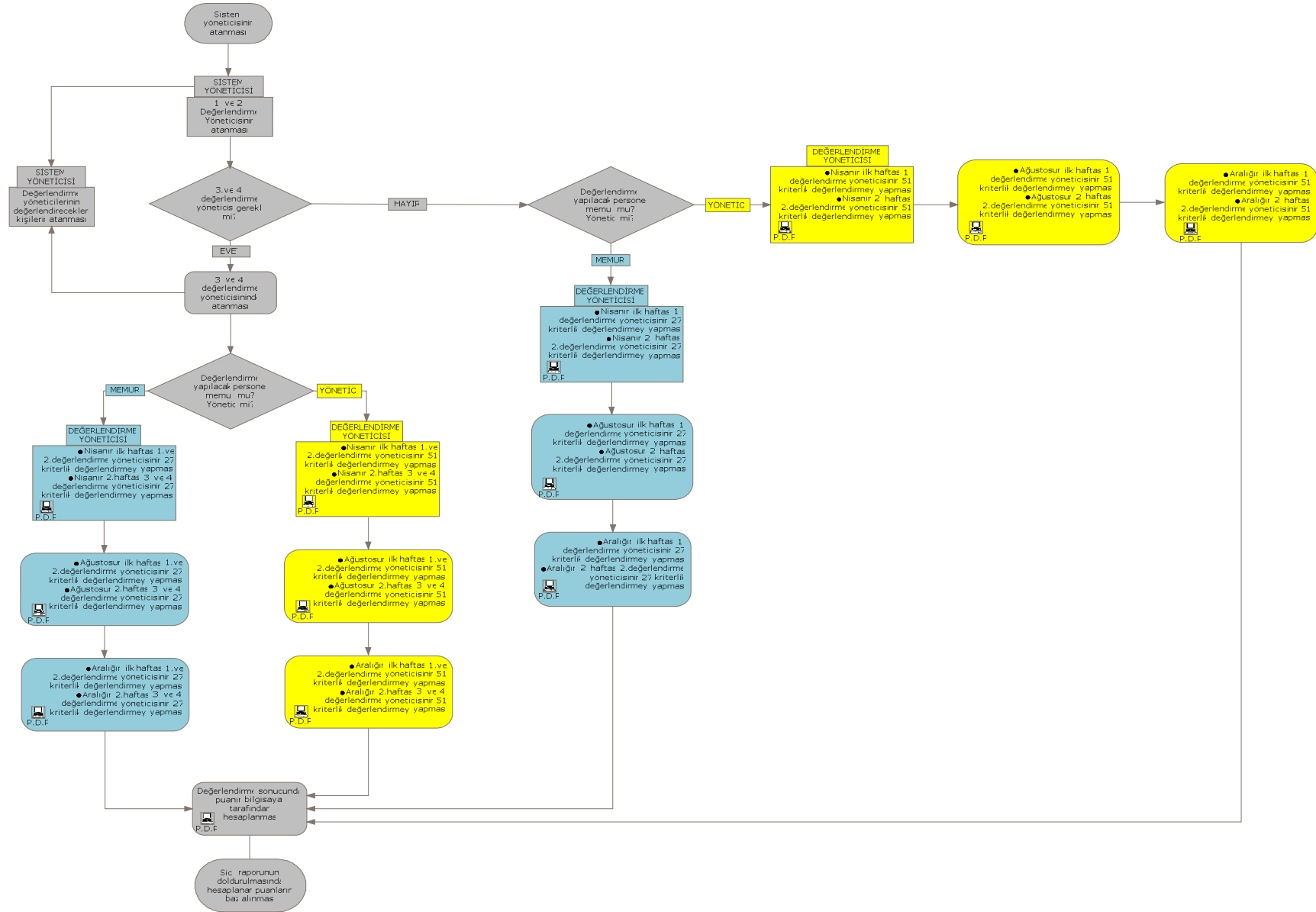
3.4.2.Kapsam

Bu tez çalışmasında önerilen performans değerlendirme modeli Emniyet Teşkilatı bünyesinde kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Özellikle İl Emniyet Müdürlüklerinde kullanılabilir.

3.4.3.Genel Olarak Modelin Yapısı

Kurulan model tamamıyla Isparta İl Emniyet Müdürlüğü ile yapılan istişareler neticesinde geliştirilmiştir. Model, şu anda kullanılmakta olan DMSY üzerine inşa edilmiştir. Bu performans değerlendirme modeli, ASP programlama dili kullanılarak internet ortamında çalışabilecek şekilde oluşturulmuştur. Modelde, kesinlikle matbu evraklarla performans değerlendirmesi yapılmamaktadır. Performans değerlendirme sürecinin tüm aşamaları yazılan bu program vasıtasıyla internet bağlantısı olan herhangi bir bilgisayardan yapılabilmektedir. İşlemlerin bilgisayar kullanarak internet üzerinden yapılması sayesinde zaman daha verimli kullanılacak ve kağıt sarfiyatından da oldukça fazla tasarruf edilmiş olacaktır. Elektronik ortamda oluşturulan bu modele “Polis Performans Değerlendirme Sistemi (PPDS)” adı verilmiştir.

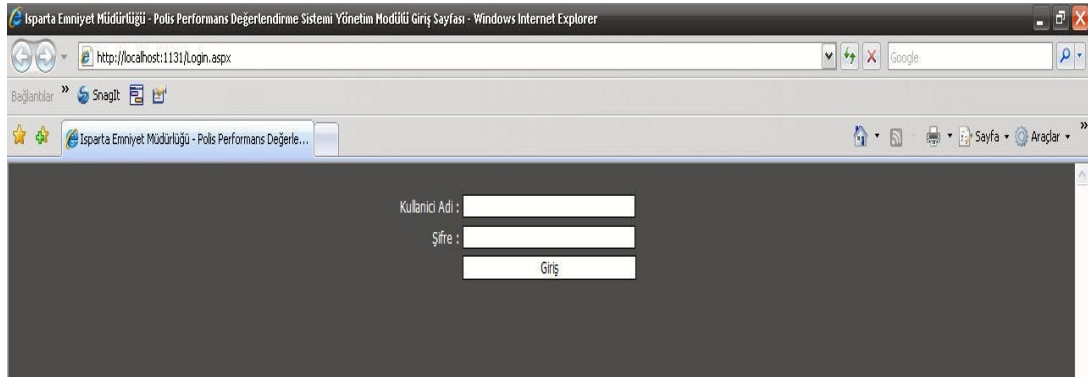
Model hakkında bilgiler vermeye başlamadan önce, modelin işleyiş süreci şematize edilerek şekil 3.1.’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Performans Değerleme Modeli İşleyiş Süreci

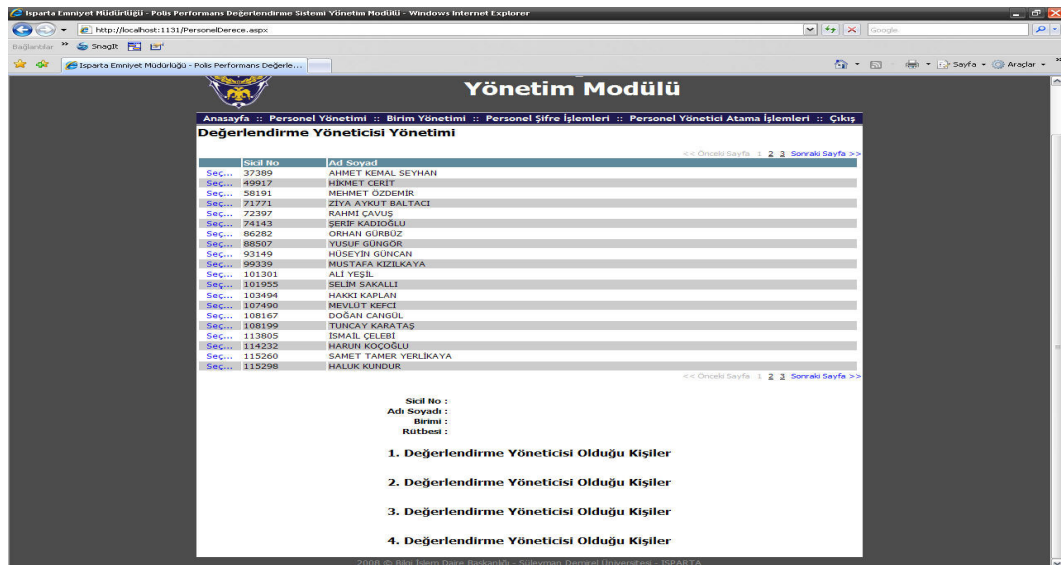
PPDS'nin ekran görüntüleri yardımıyla modelin işleyişi hakkında aşağıda bilgiler verilecektir.

PPDS'de öncelikle, performans değerlendirme yöneticilerinin ve onların değerlendireceği memurların atanması gerekmektedir. Bütün bu işlemleri İl Emniyet Müdürlüğü'nün belirleyeceği bir sistem yöneticisi yapacaktır. Şekil 3.2.'de sistem yöneticisinin sisteme giriş yapacağı yönetici modülü görülmektedir. Bu sayfada sistem yöneticisi, kullanıcı adı ve şifresini girerek işlemlere başlayabilecektir.



Şekil 3.2. Sistem Yöneticisi'nin PPDS'ye Giriş İşlemi

PPDS'ye dahil olan sistem yöneticisi, öncelikle performans değerlendirme yöneticilerini belirler. Şekil 3.3.'de performans değerlendirme yöneticilerinin atanma işleminin yapıldığı sayfa görülmektedir.



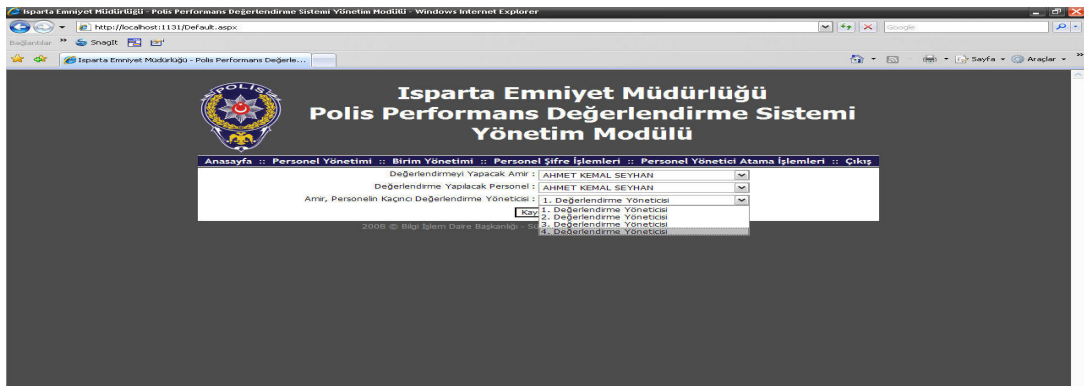
Şekil 3.3. Değerlendirme Yöneticisi Atama İşlemi

Sistem yöneticisi değerlendirme yöneticilerini atadıktan sonra, bu kişilerin değerlendirecekleri memurları atayacaktır. Bu işleme başlamadan önce tüm memurlar sisteme girilerek, bir memur veri tabanı oluşturulur. Daha sonra şekil 3.4.'te gösterilen ekranda değerlendirilecek memurların atamaları yapılır. Modelde her değerlendirme yöneticisi sadece değerlendirebileceği personeli sistemde görebilecektir. Bir karışıklığa mahal vermemek için diğer personeli görmesi sistem tarafından engellenecektir.



Şekil 3.4. Değerlendirilecek Personelin Atanma İşlemi

Yöneticilerin değerlendirecekleri memurlar atandıktan sonra sıra değerlendirme yöneticisinin değerlendirilecek memurun kaçınıcı değerlendirme yöneticisi olacağını belirlemeye gelir. Modelde 4'e kadar çıkabilecek sayıda değerlendirme yöneticisi seçilebilmektedir. Şekil 3.5.'te bu işlemin yapıldığı sayfa görülmektedir.



Şekil 3.5. Değerlendirme Yöneticisinin Kaçınıcı Değerlendirme Yöneticisi Olduğunun Belirlenmesi İşlemi

PPDS’de, personelin şubesinin değişmesi, başka bir ile atanması ve başka bir ilden tayin olarak gelmesi halleri de düşünülmüştür. Bu amaçla şekil 3.6.’da görülen sayfada personel bilgilerini güncelleme imkanı sistem yöneticisine tanınmıştır. Bu sayede personel silinebilmekte, eklenebilmekte ya da şubesi değiştirilebilmektedir.

Personel Güncelleme-Silme

Sicil No : 2297

Adı Soyadı : RAHMI ÇAYUS

Rütbesi : 2.Sınıf Emniyet Müdürü

Birimi : 11 Emniyet Müdür Yardımcısı

Cinsiyet : Erkek

Doğum Yeri : TRABZON-VAKIFKEBİR

Doğum Tarihi : 01.01.1953 (Öm: 01.01.2008)

Meseleğe Giriş Tarihi : 01.09.1980 (Öm: 01.01.2008)

İlke Göreve Başlama Tarihi : 03.10.2007 (Öm: 01.01.2008)

Tahsili : 4 Yıllık Yük. Okul

Mezun Olduğu Bölüm :

Görevi :

Resim : Gözet...

Personel Ekleme

Sicil No :

Adı Soyadı :

Rütbesi : 1.Sınıf Emniyet Müdürü

Birimi : Ar-Ge Büro Amirliği

Cinsiyet : Belirtmedi

Doğum Yeri :

Doğum Tarihi : (Öm: 01.01.2008)

Meseleğe Giriş Tarihi : (Öm: 01.01.2008)

İlke Göreve Başlama Tarihi : (Öm: 01.01.2008)

Tahsili :

Mezun Olduğu Bölüm :

Görevi :

Resim : Gözet...

Şekil 3.6. Personel Güncelleme İşlemi

Sistem yöneticisinin yapacağı son bir işlem daha vardır. Bu da performans değerlendirme yöneticilerine, sisteme girebilmeleri için şifre atamaktır. Bu işlem şekil 3.7.’de gösterilen sayfa aracılığıyla yapılmaktadır.

Isparta Emniyet Müdürlüğü
Polis Performans Değerlendirme Sistemi
Yönetim Modülü

Anasayfa :: Personel Yönetimi :: Birim Yönetimi :: Personel Şifre İşlemleri :: Personel Yönetici Atama İşlemleri :: Çıkış

Sicil No :

Eski Şifre :

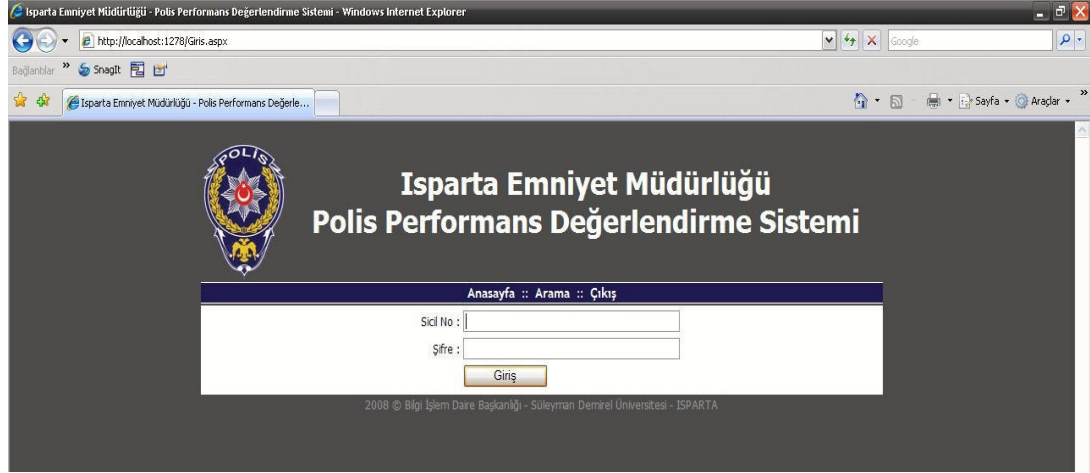
Yeni Şifre :

Yeni Şifreyi Onayla :

2008 © Bilgi İşlem Daire Başkanlığı - Süleyman Demirel Üniversitesi - İSPARTA

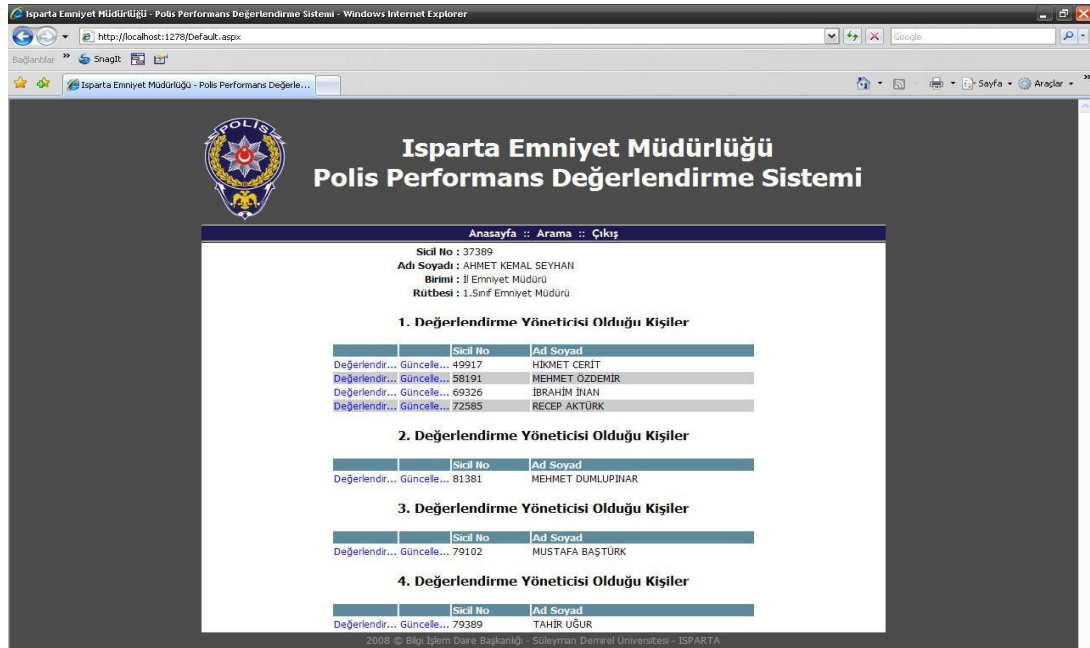
Şekil 3.7. Şifre Belirleme İşlemi

Şifrelerde atandıktan sonra artık değerlendirme yöneticileri kullanıcı modülünden giriş yaparak kendilerine atanan personelleri değerlendirebileceklerdir. Bu modül şekil 3.8.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.8. Performans Değerlendirme Yöneticilerinin PPDS'ye Giriş Sayfası

PPDS'ye giriş yapan değerlendirme yöneticisi, şekil 3.9'da gösterilen ekranla karşılaşır. Bu ekranda değerlendirme yöneticisi, değerlendirmek istediği personelin en solunda bulunan "değerlendir" linkine tıklayarak değerlendirme işlemine başlayabilir.



Şekil 3.9. Değerlendirilecek Personelin Seçimi İşlemi

Şekil 3.10’da PPDS’de değerlendirme işleminin yapıldığı sayfa görüntüsü yer almaktadır. Değerlendirme kriterleri ve puanlandırılması hakkında daha sonra ayrıntılı olarak açıklama yapılacağı için burada sadece şeklin verilmesi ile yetinilmiştir. Şekilde görüldüğü üzere değerlendirme yöneticisi, her yetkinlik başlığının altında bulunan davranış ifadelerinin karşısındaki kutucuklardan bir tanesini seçerek değerlendirme işlemini yapmaktadır.

Isparta Emniyet Müdürlüğü
Polis Performans Değerlendirme Sistemi

Anasayfa :: Arama :: Çıkış

Değerlendirilen Personelin

Sicil Numarası : 81381
Adı Soyadı : MEHMET DÜMLÜPİNAR
Birimi : Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü
Rütbesi : Polis Memuru
Detay için [buraya](#) tıklayınız

Sorular

1. Yetkinlik Başlığı : SORUMLULUK DUYGUSU?

Davranış İfadeleri	Değerlendirme Yöneticisinin Notu
Hedefler ulaşmak için kişisel sorumluluk alır, kendine verilen tüm görevleri sahiplenir, zamanında ve beklenen kalitede yerine getirir	0 6 1 2 3 4 5
Üstlendiği bütün görevlerde kaynakları israf etmeden , verimli ve akılcı kullanır	0 6 1 2 3 4 5
Sorumluluğundaki işleri zamanı etkin kullanarak yerine getirmek için, işleri planlar ve önceliklendirir	0 6 1 2 3 4 5

2. Yetkinlik Başlığı : GÖREVİNE BAĞLILIĞI, İŞ HEYECANI, TEŞEBBÜS FİKRİ?

Davranış İfadeleri	Değerlendirme Yöneticisinin Notu
Üstlendiği görev ve sorumlulukları sonuç alınca kadar takip eder	0 6 1 2 3 4 5
Yaptığı işi şahsına ait bir işmiş gibi kabul eder ve işine duyduğu heyecan ve motivasyon hiçbir koşulda azalmaz	0 6 1 2 3 4 5
Bölümünde hizmet kalitesinin en üst seviyeye çıkarılması için işini daha iyi yapmanın yollarını araştırır, öneriler geliştirir ve kaliteli hizmet anlayışının benimsenmesinde rol alır	0 6 1 2 3 4 5

3. Yetkinlik Başlığı : MESLEKİ BİLGİSİ, YAZILI ve SÖZLÜ İFADE KABİLİYETİ, KENDİNİ GELİŞTİRME ve YENİLEME KABİLİYETİ?

Davranış İfadeleri	Değerlendirme Yöneticisinin Notu
İş şartlarının gerektirdiği tüm mesleki bilgi ve becerilere sahiptir	0 6 1 2 3 4 5
Düşüncelerini, karşısındakinin rahatlıkla anlayabileceği şekilde yazılı ve sözlü olarak , açık ve net bir ifade tarzıyla anlatır	0 6 1 2 3 4 5

Şekil 3.10. Performans Değerlendirme İşlemi

Değerlendirme yöneticisi tüm ifadeler hakkında işaretleme yaptıktan sonra şekil 3.11’de görüldüğü gibi “hesapla” butonuna basarak değerlendirmeyi kaydetmeden önce sonucu görebilecek ve herhangi bir düzeltme gerekli değilse değerlendirme dönemini ve yılını da seçerek “kaydet” butonuna tıklayacaktır.

İsparta Emniyet Müdürlüğü - Polis Performans Değerlendirme Sistemi - Windows Internet Explorer

http://localhost:1278/Değerlendirme.aspx?snö=81381&der=2

Sevgi, saygı ve nezaket kuralları içerisindeki davranışları ile kurumdaki çalışma ve arkadaşlık ilişkilerine olumlu katkıda bulunur.

Toplumla olan ilişkilerinde örnek gösterilecek tutum ve davranışlar sergiler.

7. Yetkinlik Başlığı : DISIPLINE RIYAZETİ?

Davranış İfadeleri	Değerlendirme Yöneticisinin Notu
Kurum içinde uygulanan disiplin kurallarına uyar ve aykırı davranışlarda bulunmaz	<input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Çalışma arkadaşları ile çatışmaz sürtüşme yaşamaz iş ilişkilerinde dama hoşgörümlü bir yaklaşım içindedir	<input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Amellerine karşı daima saygıdır, mesleki hiyerarşiyi ve disiplin kurallarını bilir	<input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

8. Yetkinlik Başlığı : GÖREVİNİ YERİNE GETİRMEDE ÇALIŞKANLIĞI, KABİLİYETİ ve VERİMLİLİĞİ?

Davranış İfadeleri	Değerlendirme Yöneticisinin Notu
Çalışma saatleri içinde görevi ile ilgili gerekeni yerine getirmek için gayret gösterir ve boşa zaman geçirmez	<input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Verilen işi hemen anlar ve mümkün olan en kısa sürede başlarıyla yerine getirir	<input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Kendisinden beklenen iş performansı ile gerçekleştirdiği iş performansı her zaman tutarlıdır, hatta bazı durumlarda beklentinin üzerinde performans sergiler	<input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

9. Yetkinlik Başlığı : ARAC, GEREÇ, SILAHINA BAKIMI İLE MUHAFAZASI ve BUNLARI LÜZUMLU ZAMANLARDA KULLANMA YETERLİĞİ İLE ATIS KABİLİYETİ?

Davranış İfadeleri	Değerlendirme Yöneticisinin Notu
Kullanımına verilen araçlar ile silahının bakım ve temizliğini düzenli olarak yapar, araç gereç ve silahını her an kullanımına hazır olarak bulundurmaz	<input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Eğitim atışlarında yeterli başarıyı göstermektedir	<input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Kullanımına verilen silahın/silahların özelliklerini bilir, güvenlik kurallarına riayet eder	<input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Hesapla

Değerlendirme Sonucu

Değerlendirme Notu : 100

Değerlendirme Dönemi : Mart

Değerlendirme Yılı : 2009

Kaydet

Şekil 3.11. Performans Değerlendirme Puanı ve Döneminin Onaylanması İşlemi

Değerlendirilen personelin, değerlendirme sonucundaki bilgilerine ulaşmak için şekil 3.10'da görülen "detay için buraya tıklayınız" linkine tıklanır. Şekil 3.12.'de görüldüğü gibi, açılan sayfanın sol tarafında değerlendirilen personelin mesleki bilgileri görülebilir. Sağ tarafta ise personelin değerlendirme sonucunda elde ettiği puan gösterilmektedir. Ayrıca değerlendirilen personelin toplam personel içindeki başarı sıralaması, birimindeki başarı sıralaması ve son olarak ta rütbesindeki başarı sıralaması da bu ekranda görüntülenebilmektedir.

İsparta Emniyet Müdürlüğü
Polis Performans Değerlendirme Sistemi

Anasayfa :: Arama :: Çıkış

Sicili	49917	
Adı Soyadı	HİKMET CERİT	
Rütbesi	2.Sınıf Emniyet Müdürü	
Rütbe Kodu	2	
Birimi	İl Emniyet Müdür Yardımcısı	
Birim Kodu	16	
Cinsiyet	Erkek	
Doğum Yeri	AFYONKARAHİSAR-EMİRDAĞ	
Doğum Tarihi	11.01.1950	
Mesleğe Giriş Tarihi	28.05.1974	
İlde Göreve Başlama Tarihi	01.08.2000	Genel Notu : 97
Tahsili	4 Yıllık Yük. Okul	Toplam Personel Sayısı : 904
Bitirdiği Bölüm		Genel Sırası : 1
Görevi		Bu Rütbedeki Personel Sayısı : 4
		Rütbeye Göre Sırası : 1
		Birimindeki Notu : 97
		Birimindeki Sırası : 1
		Birimindeki Personel Sayısı : 4

Şekil 3.12. Değerlendirme Sonucuna Ait Bilgiler

Bu başlık altında genel olarak modelin nasıl işlediği anlatılmış ve PPDS ekran görüntüleri ile anlatım desteklenmiştir. Verilen bu kısa bilgilerden sonra, aşağıdaki başlıklarda artık model hakkında daha derinlemesine bilgiler verilecektir.

3.4.4. Modelde Yer Alan Performans Değerlendirme Kriterleri

Oluşturulan bu model önerisinde kullanılan kriterler, tamamen yetkinlikler üzerine inşa edilmiştir. Yetkinlikler, organizasyonda istenen sonuçların en iyi şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunacağı düşünülen bilgi, beceri ve tutumu tanımlamaktadır. Yetkinlik bazlı değerlendirme sistemleri, kişileri buldukları pozisyonun sahip olması gereken yetkinliklere göre değerlendirerek mevcut durum ile (kişilerin sahip oldukları yetkinlikler ile) hedeflenen durum (pozisyonun sahip olması gereken yetkinlikler) arasındaki farkı ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmada temel ve yönetsel yetkinlikler ele alınarak değerlendirme kriterleri hazırlanmıştır. Temel yetkinlikler, tüm çalışanlardan beklenen yetkinliklerdir. Ekip çalışması ve işbirliği temel yetkinliklere örnek olarak verilebilir. Yönetsel yetkinlikler ise, tüm çalışanlardan beklenmeyen, sadece yöneticilerden beklenen kritik davranış biçimleridir. Planlama, organizasyon, başkalarını geliştirme yönetsel yetkinliklere verilebilecek örneklerdir. Yetkinliklerin baz alındığı performans değerlendirme sistemleri çalışanların performanslarını davranışlar neticesinde belirleyeceği için, yöneticilere gözlem ve değerlendirmede kolaylık sağlar. Ayrıca değerlendirmenin daha objektif ve adil yapılması imkânını da yaratır.

Bu modelin oluşturulmasında sicil yönetmeliğinden yararlanılmıştır. Genel olarak performans değerlendirme kriterlerinin tespitinde sicil raporunda yer alan kriterler esas alınarak, her yetkinlik için 3 davranış ifadesi oluşturulmuştur. Bu şekilde mevcut sistemin en çok eleştirilen yönlerinden birisi olan subjektif değerlendirme kriterleri sorununun önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Mevcut sistemdeki her bir kriter, modelde yetkinlik başlığı olarak isimlendirilerek toplamda 17 adet yetkinlik başlığı oluşturulmuştur. Ve bu 17 adet yetkinlik başlığının altına 3'er tane de davranış ifadesi eklenerek modelde 51 adet kritere ulaşılmıştır. Normalde Emniyet Teşkilatında kullanılan sicil raporunda memurlar için 13 kriter ve buna ilave olarak yönetici konumundaki memurlar içinse 8 kriter mevcuttur. Görüldüğü gibi mevcut sistemde toplamda 21 kritere ulaşılmakta

olmasına rağmen, modelde memurlar için 9, yöneticiler içinse 8 kriter olmak üzere 17 kriter ile yetinilmektedir. Kriter sayısındaki azalmanın sebebi ise, mevcut sicil raporundaki, sicil amirlerinin memurların mesleki ehliyeti hakkındaki notları bölümünden 4 adet kriterin çeşitli sebeplerle uygun görülmeyerek çıkarılmasıdır. Sicil raporunda yer alan şu kriterler modelde kullanılmamıştır:

- Tarafsızlık (Görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)
- İnsan haklarına saygı (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)
- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurt dışı teşkilatı olan kurumlar için)
- Tavassuta düşkünlük

Yukarıdaki kriterlerin modelde kullanılmamasının sebepleri şöyle açıklanabilir:

- Tarafsızlıkla ilgili kriterde sayılan farklılıkları gözeterek görev yapmak, anayasal bir suç oluşturmaktadır. Çünkü, bunlar memur için uyulması gereken yasal zorunluluktur. Değerlendirme yapan amir bu suçun kanıtlarını tespit edememişse, memura 100 puan vermek zorundadır. Aksi durum soruşturma konusu olacaktır. Bu kriter, kanıtlara ulaşmada zorluk yaşanacağı düşüncesiyle modelde kullanılmamıştır.
- İnsan hakları ile ilgili kriterde, memurdan herhangi bir puan eksiltmesi yapmak, memurun insan haklarını ihlal ettiği anlamına gelecektir. Oysa böyle bir konuda düşünce ortaya koymak için çok somut kanıtlar olması gerekmektedir. Bu kanıtlara ulaşmanın çok zor olması nedeniyle bu kriter modelde kullanılmamıştır.
- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi ile ilgili kriter, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisinin objektif olarak değerlendirilemeyeceği düşüncesiyle modelde kullanılmamıştır.
- Tavassuta düşkünlük, aracılık etmek, araya adam koymak anlamlarına gelmektedir. Bu kriter puanlanabilir olmadığı için modelde kullanılmamıştır.

Modelde yer alan performans değerlendirme kriterlerinin neler olduğuna dair aşağıdaki bölümde ayrıntılı açıklamalar yapılacaktır.

3.4.4.1. Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesine Dair Kriterler

Bu bölümde tüm emniyet personeli hakkında değerlendirme yapılmaktadır. Polis memurları ve yöneticiler modelin bu kısmında toplam 9 yetkinlik başlığı ve 27 davranış ifadesine göre değerlendirilmektedirler. Görevde gösterilen başarının değerlendirilmesinde, mevcut sistemin kullandığı kriterler ile modelde kullanılan kriterler çizelge 3.4.'te karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Çizelge 3.4. Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesinde Kullanılan, Mevcut Sistem Kriterleri İle Model Kriterlerinin Karşılaştırılması

MEVCUT SİSTEMDEKİ KRİTERLER	MODEL ÖNERİSİNDEKİ KRİTERLER
Sorumluluk duygusu? (görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)	<ul style="list-style-type: none"> • Hedeflere ulaşmak için kişisel sorumluluk alır, kendine verilen tüm görevleri sahiplenir, zamanında ve beklenen kalitede yerine getirir. • Üstlendiği bütün görevlerde kaynakları israf etmeden, verimli ve akılcı kullanır. • Sorumluluğundaki işleri zamanı etkin kullanarak yerine getirmek için, işleri planlar ve önceliklendirir.
Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?	<ul style="list-style-type: none"> • Üstlendiği görev ve sorumlulukları sonuç alınca kadar takip eder. • Yaptığı işi şahsına ait bir işmiş gibi kabul eder ve işine duyduğu heyecan ve motivasyon hiçbir koşulda azalmaz. • Bölümünde hizmet kalitesinin en üst seviyeye çıkarılması için işini daha iyi yapmanın yollarını araştırır, öneriler geliştirir ve kaliteli hizmet anlayışının benimsenmesinde rol alır.
Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme kabiliyeti?	<ul style="list-style-type: none"> • İş şartlarının gerektirdiği tüm mesleki bilgi ve becerilere sahiptir. • Düşüncelerini, karşısındakinin rahatlıkla anlayabileceği şekilde, yazılı ve sözlü olarak, açık ve net bir ifade tarzıyla anlatır. • Konusundaki uygulamalarda meydana gelen gelişmeleri ve yenilikleri takip eder, bu değişimlere kolay adapte olur.
İntizam ve dikkati?	<ul style="list-style-type: none"> • Yaptığı işlerde, çalışma mekânında daima düzenli ve tertiplidir. • Giydiği kıyafetin temiz ve ütülü olmasına; saç ve sakal tıraşına; güzel kokmaya her zaman özen gösterir. • Sorumluluk alanına giren işin gereklerini yerine getirirken dikkati elden bırakmaz, hata yapmamak için çaba gösterir.

İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma arkadaşları ile işbirliği ve uyum içinde ortak hedeflere ulaşmak için çalışır. • Yaptığı işin diğer bölümlerle olan ilişkisini bilir ve buradaki çalışma arkadaşları ile gerekli konularda zamanında ve düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunur. • Kurum içindeki her türlü değişime kısa zamanda uyum sağlar ve davranışları ile diğer arkadaşlarına örnek olarak değişime adapte olmaları sürecini hızlandırır.
Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?	<ul style="list-style-type: none"> • Amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı her zaman nazik, güler yüzlü ve saygılı davranır. İş sahiplerine karşı empatik bir tavır sergileyerek olumlu ilişkiler kurar. • Sevgi, saygı ve nezaket kuralları içerisindeki davranışları ile kurumdaki çalışma ve arkadaşlık ilişkilerine olumlu katkıda bulunur. • Toplumla olan ilişkilerinde örnek gösterilecek tutum ve davranışlar sergiler.
Disipline riayeti?	<ul style="list-style-type: none"> • Kurum içinde uygulanan disiplin kurallarına uyar ve aykırı davranışlarda bulunmaz. • Çalışma arkadaşları ile çatışmaz, sürtüşme yaşamaz, iş ilişkilerinde daima hoşgörülü bir yaklaşım içindedir. • Amirlerine karşı daima saygılıdır, mesleki hiyerarşiyi ve disiplin kurallarını bilir.
Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma saatleri içinde görevi ile ilgili gerekleri yerine getirmek için gayret gösterir ve boşa zaman geçirmez. • Verilen işi hemen anlar ve mümkün olan en kısa sürede başarıyla yerine getirir. • Kendisinden beklenen iş performansı ile gerçekleştirdiği iş performansı her zaman tutarlıdır, hatta bazı durumlarda beklentinin üzerinde performans gösterir.
Araç, gereç, silahına bakımı ile muhafazası ve bunları lüzumlu zamanlarda kullanma yeteneği ile atış kabiliyeti?	<ul style="list-style-type: none"> • Kullanımına verilen araçlar ile silahının bakım ve temizliğini düzenli olarak yapar, araç gereç ve silahını her an kullanıma hazır olarak bulundurur. • Eğitim atışlarında yeterli başarıyı göstermektedir. • Kullanımına verilen silahın/silahların özelliklerini bilir, güvenlik kurallarına riayet eder.
Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din mezheb ayrılıklarından etkilenmeme)	<ul style="list-style-type: none"> • Bu alanda kriter oluşturulmamıştır.
İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)	<ul style="list-style-type: none"> • Bu alanda kriter oluşturulmamıştır.
Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi? (sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)	<ul style="list-style-type: none"> • Bu alanda kriter oluşturulmamıştır.
Tavassuta düşkün olup olmadığı	<ul style="list-style-type: none"> • Bu alanda kriter oluşturulmamıştır.

Aşağıdaki tablolarda modelde kullanılan yetkinlik başlıkları ve davranış ifadeleri tek tek gösterilmiştir. Her yetkinlik başlığı ve davranış ifadesinin neyi ölçmeye çalıştığı tablolarla birlikte açıklanmaya çalışılmıştır.

Birinci yetkinlik başlığı “sorumluluk duygusu” olarak belirlenmiş olup, çizelge 3.5’de üç davranış ifadesi ile birlikte görülmektedir. Bu yetkinlik başlığında, personelin verilen görevleri ne kadar benimsediği ve yerine getirmek için ne kadar çaba sarf ettiği ölçülmek istenmektedir. Ayrıca bu yetkinlik başlığında, personelin kaynakları kullanırken taşıdığı sorumluluk bilinci de ölçülmektedir.

Çizelge 3.5. Birinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

1. YETKİNLİK BAŞLIĞI: SORUMLULUK DUYGUSU?
Davranış İfadeleri
Hedeflere ulaşmak için kişisel sorumluluk alır, kendine verilen tüm görevleri sahiplenir, zamanında ve beklenen kalitede yerine getirir.
Üstlendiği bütün görevlerde kaynakları israf etmeden, verimli ve akılcı kullanır.
Sorumluluğundaki işleri zamanı etkin kullanarak yerine getirmek için, işleri planlar ve önceliklendirir.

Çizelge 3.6.’da görüldüğü gibi ikinci yetkinlik olarak “görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri” teması işlenmiştir. Bu başlık, personelde mevcut olan işini sevme, işine karşı heyecan duyma gibi duyguları ele alarak, bu duyguların seviyesini değerlendirmeye çalışmaktadır. Personellerin kurumu daha ileriye götürmek için ne kadar yaratıcı fikirlere sahip oldukları da, bu yetkinlik başlığı altında ölçülmektedir.

Çizelge 3.6. İkinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

2. YETKİNLİK BAŞLIĞI: GÖREVİNE BAĞLILIĞI, İŞ HEYECANI, TEŞEBBÜS FİKRİ?
Davranış İfadeleri
Üstlendiği görev ve sorumlulukları sonuç alıncaya kadar takip eder.
Yaptığı işi şahsına ait bir işmiş gibi kabul eder ve işine duyduğu heyecan ve motivasyon hiçbir koşulda azalmaz.
Bölümünde hizmet kalitesinin en üst seviyeye çıkarılması için işini daha iyi yapmanın yollarını araştırır, öneriler geliştirir ve kaliteli hizmet anlayışının benimsenmesinde rol alır.

Üçüncü yetkinlik olarak personelin “mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme kabiliyeti” incelenmiştir. Çizelge 3.7.’de görüldüğü gibi bu başlık belki de personelin değerlendirmesinde karşılaşılan en önemli kriterleri kapsamaktadır. Kişinin, işi yerine getirebilecek düzeyde bilgi ve

kabiliyete sahip olup olmadığı, karşısındaki kişilere düşüncelerini yazılı ve sözlü olarak ne derecede aktarabildiği gibi beceriler ölçülmektedir. İlave olarak personelin, değişime ve yeniliklere karşı bakış açısı da bu yetkinlik başlığı altında derecelendirilmektedir.

Çizelge 3.7. Üçüncü Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

3. YETKİNLİK BAŞLIĞI: MESLEKİ BİLGİSİ, YAZILI ve SÖZLÜ İFADE KABİLİYETİ, KENDİNİ GELİŞTİRME ve YENİLEME KABİLİYETİ?
Davranış İfadeleri
İş şartlarının gerektirdiği tüm mesleki bilgi ve becerilere sahiptir.
Düşüncelerini, karşısındakinin rahatlıkla anlayabileceği şekilde, yazılı ve sözlü olarak, açık ve net bir ifade tarzıyla anlatır.
Konusundaki uygulamalarda meydana gelen gelişmeleri ve yenilikleri takip eder, bu değişimlere kolay adapte olur.

Çizelge 3.8.'de görüldüğü üzere “intizam ve dikkati” başlığında, kişinin dış görünüşüne ve kıyafetine ne kadar özen gösterdiği ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bilindiği üzere, emniyet teşkilatında aynı askeri kurumlarda olduğu gibi dış görünüme çok önem verilmektedir. Personelin çalıştığı ortamdaki düzeni, yaptığı işi ne kadar dikkate aldığı da bu yetkinlik başlığı altında ölçülmek istenen diğer kriterlerdir.

Çizelge 3.8. Dördüncü Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

4. YETKİNLİK BAŞLIĞI: İNTİZAM ve DİKKATİ?
Davranış İfadeleri
Yaptığı işlerde, çalışma mekânında daima düzenli ve tertiplidir.
Giydiği kıyafetin temiz ve ütülü olmasına; saç ve sakal tıraşına; güzel kokmaya her zaman özen gösterir.
Sorumluluk alanına giren işin gereklerini yerine getirirken dikkati elden bırakmaz, hata yapmamak için çaba gösterir.

Çizelge 3.9.'daki yetkinlik, personelin diğer mesai arkadaşları ile işbirliği yapma potansiyelini ölçmeyi amaçlamıştır. Kurumların başarıya ulaşması ancak amaç birliğinin sağlanması ile gerçekleşebilir. Bu da kurumda, işbirliği ortamının oluşması sayesinde gerçekleşebilecek bir olgudur. Bu başlık altında ayrıca değişime karşı direncin varlığı da ölçümlenmeye çalışılmaktadır.

Çizelge 3.9. Beşinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

5. YETKİNLİK BAŞLIĞI: İŞBİRLİĞİ YAPMADA VE DEĞİŞEN ŞARTLARA, GÖREVLERE UYMADA GÖSTERDİĞİ BAŞARI?
Davranış İfadeleri
Çalışma arkadaşları ile işbirliği ve uyum içinde ortak hedeflere ulaşmak için çalışır.
Yaptığı işin diğer bölümlerle olan ilişkisini bilir ve buradaki çalışma arkadaşları ile gerekli konularda zamanında ve düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunur.
Kurum içindeki her türlü değişime kısa zamanda uyum sağlar ve davranışları ile diğer arkadaşlarına örnek olarak değişime adapte olmaları sürecini hızlandırır.

Çizelge 3.10'da belirtilen yetkinlik, kurumda huzur ortamının oluşmasında çok önemli bir yere sahip olan, personelin çalışma arkadaşlarına ve hizmet verdiği kişilere karşı sergilediği tutumları konu edinmektedir. İş sahibi kavramı bu başlık altında dikkat çekmektedir. İş sahipleri kurumdan hizmet alan kişiler olarak tanımlanabilir. Personelin nazikliği, güler yüzlülüğü, saygılı davranışları da ayrıca ölçülmeye çalışılmıştır.

Çizelge 3.10. Altıncı Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

6. YETKİNLİK BAŞLIĞI: AMİRLERİNE, MESAI ARKADAŞLARINA, İŞ SAHİPLERİNE KARŞI TUTUM ve DAVRANIŞI?
Davranış İfadeleri
Amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı her zaman nazik, güler yüzlü ve saygılı davranır. İş sahiplerine karşı empatik bir tavır sergileyerek olumlu ilişkiler kurar.
Sevgi, saygı ve nezaket kuralları içerisindeki davranışları ile kurumdaki çalışma ve arkadaşlık ilişkilerine olumlu katkıda bulunur.
Toplumla olan ilişkilerinde örnek gösterilecek tutum ve davranışlar sergiler.

Disiplin bilindiği gibi emniyet teşkilatında çok önemli bir yere sahiptir. “Disipline riayet” yetkinlik başlığı altında, personelin amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı ne ölçüde disiplin kurallarına uyduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çizelge 3.11.’de bu kriterler görülmektedir.

Çizelge 3.11. Yedinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

7. YETKİNLİK BAŞLIĞI: DİSİPLİNE RİAYETİ?
Davranış İfadeleri
Kurum içinde uygulanan disiplin kurallarına uyar ve aykırı davranışlarda bulunmaz.
Çalışma arkadaşları ile çatışmaz, sürtüşme yaşamaz, iş ilişkilerinde daima hoşgörülü bir yaklaşım içindedir.
Amirlerine karşı daima saygılıdır, mesleki hiyerarşiyi ve disiplin kurallarını bilir.

Çizelge 3.12.'deki yetkinlik personelin “görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği” ile ilgilidir. Bu yetkinlik kapsamında, personelin işi başarmadaki gayreti, çalışkanlığı, anlama ve başarma kapasitesi ölçülmektedir. Bunlara ek olarak, personelin iş performansı hakkında da değerlendirme yapılmaktadır.

Çizelge 3.12. Sekizinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

8. YETKİNLİK BAŞLIĞI: GÖREVİNİ YERİNE GETİRMEDE ÇALIŞKANLIĞI, KABİLİYETİ ve VERİMLİLİĞİ?
Davranış İfadeleri
Çalışma saatleri içinde görevi ile ilgili gerekleri yerine getirmek için gayret gösterir ve boşa zaman geçirmez.
Verilen işi hemen anlar ve mümkün olan en kısa sürede başarıyla yerine getirir.
Kendisinden beklenen iş performansı ile gerçekleştirdiği iş performansı her zaman tutarlıdır, hatta bazı durumlarda beklentinin üzerinde performans gösterir.

Çizelge 3.13.'deki yetkinlik, tamamen emniyet mensuplarını ilgilendiren bir yetkinliktir. Meslekleri gereği emniyet teşkilatında çalışan her personelin bir silahı bulunmaktadır. İşlerinin önemli bir parçası silahla ilgilidir. Bu başlık altında, kendilerine tahsis edilen silah ve diğer araç gereçleri ne ölçüde kullanabildikleri değerlendirilmektedir. Personelin, silah ve araç gereçler hakkında teorik bilgisi ve bunların bakım ve temizliklerine gösterdiği önem de ayrıca ölçülmeye çalışılmaktadır.

Çizelge 3.13. Dokuzuncu Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

9. YETKİNLİK BAŞLIĞI: ARAÇ, GEREÇ, SİLAHINA BAKIMI İLE MUHAFAZASI ve BUNLARI LÜZUMLU ZAMANLARDA KULLANMA YETENEĞİ İLE ATIŞ KABİLİYETİ?
Davranış İfadeleri
Kullanımına verilen araçlar ile silahının bakım ve temizliğini düzenli olarak yapar, araç gereç ve silahını her an kullanıma hazır olarak bulundurur.
Eğitim atışlarında yeterli başarıyı göstermektedir.
Kullanımına verilen silahın/silahların özelliklerini bilir, güvenlik kurallarına riayet eder.

3.4.4.2.Yalnızca Yönetici Durumundaki Memurların Değerlendirilmesine Dair Kriterler

Bu bölümde tüm emniyet personeli değerlendirilmemekte, yalnızca yöneticilik yapan emniyet mensuplarının değerlendirilmesi yapılmaktadır. Devlet

memurları sicil raporunda yer alan 8 kriter aynen modelde de korunmuştur. Bu 8 kriterin her biri bir yetkinlik başlığı olarak belirlenip altlarına üçer adet davranış ifadesi eklenmiştir. Toplamda bu bölümde 8 yetkinlik başlığı ve 24 davranış ifadesi yer almaktadır. Yalnızca yönetici konumundaki memurların değerlendirilmesinde mevcut sistemin kullandığı kriterler ile modelde kullanılan kriterler aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Çizelge 3.14. Yanlıca Yönetici Konumundaki Memurların Değerlendirilmesinde Kullanılan, Mevcut Sistem Kriterleri İle Model Kriterlerinin Karşılaştırılması

MEVCUT SİSTEMDEKİ KRİTERLER	MODEL ÖNERİSİNDEKİ KRİTERLER
Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?	<ul style="list-style-type: none"> • Yeterli verinin olmadığı, belirsiz ortamlarda tecrübelerinin ışığında hesaplı bir biçimde risk alarak doğru ve hızlı bir şekilde karar verir ve uygular. • Karar almayı gerektiren durumlarda yeterli veri toplayarak gerekli analizleri yapar, aldığı kararları verilerin analizine dayandırır. • Aldığı kararların sonuçlarını izler, değerlendirir ve gerektiğinde kararlarını gözden geçirmekten kaçınmaz.
Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?	<ul style="list-style-type: none"> • Sorumluluğunu üstlendiği faaliyet alanındaki görevlerin zamanında tamamlanabilmesi için işleri önceliklendirir ve ayrıntılı iş planları hazırlar. • Ekip içerisindeki görev dağılımını, ekip üyelerinin farklı beceri ve bakış açılarından en iyi şekilde yararlanılmasını gözeterek yapar. • Planlı ve organize çalışma becerisine sahiptir ve astlarını koordine etme yeteneği üst seviyededir.
Temsil ve müzakere kabiliyeti?	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal olarak iletişim içinde olduğu tüm taraflarla ilişkisinde emniyet teşkilatının genel iletişim politika ve yaklaşımlarını bilir ve uygular. • İlişkilerinde emniyet teşkilatının temel değerlerini yansıtmaya ve onlarla uyumlu davranışlar sergilemeye özen gösterir. • Konunun taraflara etkisini ve getireceği faydaları etkili ve net bir şekilde açıklayarak karşılarındakileri ikna eder.

Takip denetim ve örnek olma kabiliyeti?	<ul style="list-style-type: none"> • Astları ile ilgili performans beklentilerini açıkça ortaya koyar. Astlarının performansını izler, değerlendirir ve düzenli olarak geri bildirim verir. • Astlarının, teşkilatın genel iletişim politika ve yaklaşımlarına uygun olarak hareket etmelerini sağlar ve gerekli yönlendirmeleri yapar. • Deneyim ve birikimlerini astlarıyla paylaşır ve onlara rehberlik eder.
Mevzuat ve teknolojik (teknik) gelişmelere intibak kabiliyeti?	<ul style="list-style-type: none"> • Faaliyet alanındaki mevzuat ve standartlardaki değişiklikleri düzenli olarak takip eder ve bu değişikliklerin işi nasıl etkileyeceğini öngörür ve eksikliklerin giderilmesi için öneri getirir. • Sorumlu olduğu mevzuat/standartlardaki gelişmeler doğrultusunda ilgili yönetici ve bölümleri gelişmeler hakkında zamanında bilgilendirir ve yönlendirir. • İş sürecinin teknolojisine hâkimdir, konusu ile ilgili teknolojik gelişmeleri araştırır, takip eder.
Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?	<ul style="list-style-type: none"> • Astlarının performansını değerlendirirken, tamamen objektif kriterleri esas alır. • Astlarının gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve tüm astları için planlı geliştirme faaliyetlerinin uygulanmasında aktif rol üstlenir. • Çalışanların gelişimi ile ilgili fırsatları izleyerek ve gelişme olanakları yaratarak, geliştirme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlar.
İş hâkimiyeti, kendine güveni?	<ul style="list-style-type: none"> • Sorumluluk alanı ile ilgili standartlara ve iş sürecine hâkimdir, faaliyetlerini uygularken sahip olduğu bu bilgi birikimini de kullanır. • Konusuyla ilgili mevzuata hâkimdir, yürüttüğü faaliyetleri bu mevzuat hükümlerine uygun olarak gerçekleştirir. • Karşısındaki kişiye ve duruma uygun olarak farklı iletişim yöntemleri kullanarak etki yaratır.
Sosyal ve beşeri münasebetleri?	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma alanındaki faaliyetleri yürütmek için teşkilat dışında farklı seviyelerdeki grup ve kişilerle sağlıklı iş ilişkileri kurar ve sürdürür. • Astlarının isteklerini sabırlı bir tutumla dinleyerek doğru algılar, değerlendirir ve talepleri en uygun şekilde karşılar. • Düzenli ve sağlıklı bir aile yaşantısına sahiptir.

Aşağıdaki tablolarda modelde kullanılan yetkinlik başlıkları ve davranış ifadeleri tek tek gösterilmiştir. Bu yetkinlik başlıkları ve davranış ifadelerinin neleri ölçmeye çalıştığı tablolar yardımı ile kısaca açıklanacaktır.

Yönetici konumundaki biri için belki de en önemli yönetsel beceri “zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyetidir”. Çizelge 3.15’de görülen yetkinlik başlığı altında geliştirilen davranış ifadeleri ile, yönetici konumundaki personellerin bu alandaki yetenekleri ölçümlenmeye çalışılmıştır.

Çizelge 3.15. Onuncu Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

10. YETKİNLİK BAŞLIĞI: ZAMANINDA, DOĞRU VE KESİN KARAR VERME KABİLİYETİ?
Davranış İfadeleri
Yeterli verinin olmadığı, belirsiz ortamlarda tecrübelerinin ışığında hesaplı bir biçimde risk alarak doğru ve hızlı bir şekilde karar verir ve uygular.
Karar almayı gerektiren durumlarda yeterli veri toplayarak gerekli analizleri yapar, aldığı kararları verilerin analizine dayandırır.
Aldığı kararların sonuçlarını izler, değerlendirir ve gerektiğinde kararlarını gözden geçirmekten kaçınmaz.

Yöneticilik yapan personel için bir diğer önemli yetkinlik “planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyetidir”. Adı geçen bu yetenekler her kişide bulunmamaktadır. Çizelge 3.16.’daki yetkinlik başlığı ile, emrinde çalışanları en iyi yararlanacağı şekilde organize etme, onları çalışmalarında koordine etme ve faaliyet alanıyla ilgili olarak ayrıntılı iş planları hazırlama gibi becerilerin seviyesi ölçülmektedir.

Çizelge 3.16. On Birinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

11. YETKİNLİK BAŞLIĞI: PLANLAMA, ORGANİZASYON VE KOORDİNASYON KABİLİYETİ?
Davranış İfadeleri
Sorumluluğunu üstlendiği faaliyet alanındaki görevlerin zamanında tamamlanabilmesi için işleri önceliklendirir ve ayrıntılı iş planları hazırlar.
Ekip içerisindeki görev dağılımını, ekip üyelerinin farklı beceri ve bakış açılarından en iyi şekilde yararlanılmasını gözeterek yapar.
Planlı ve organize çalışma becerisine sahiptir ve astlarını koordine etme yeteneği üst seviyededir.

Çizelge 3.17.’deki yetkinlikte yönetici konumundaki personelin kurumu ne ölçüde temsil edebildiği değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Yöneticiler temsil ettikleri kurumun politikalarını, değerlerini, kültürünü bilmek ve bunları uygulamak zorundadırlar. İşte bu yetkinlik başlığı ile yönetici personelin bahsi geçen konularda ki becerileri ölçülmektedir. Bu başlıkta ayrıca yöneticide mevcut olan ikna kabiliyetinin derecesi de ölçülmek istenmektedir.

Çizelge 3.17. On İkinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

12. YETKİNLİK BAŞLIĞI: TEMSİL ve MÜZAKERE KABİLİYETİ?
Davranış İfadeleri
Kurumsal olarak iletişim içinde olduğu tüm taraflarla ilişkisinde emniyet teşkilatının genel iletişim politika ve yaklaşımlarını bilir ve uygular.
İlişkilerinde emniyet teşkilatının temel değerlerini yansıtmaya ve onlarla uyumlu davranışlar sergilemeye özen gösterir.
Konunun taraflara etkisini ve getireceği faydaları etkili ve net bir şekilde açıklayarak karşısındakileri ikna eder.

Çizelge 3.18.'deki yetkinlik başlığı da, yönetici sınıfında mutlaka bulunması gereken yetkinliklerden birkaçına değinmektedir. Burada yöneticilerin, astları ile ne ölçüde ilgilendikleri, onların gelişimine ne kadar önem verdikleri ve deneyimlerini hangi oranda paylaştıkları ile ilgili ölçüm yapılmaktadır.

Çizelge 3.18. On Üçüncü Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

13. YETKİNLİK BAŞLIĞI: TAKİP, DENETİM ve ÖRNEK OLMA KABİLİYETİ?
Davranış İfadeleri
Astları ile ilgili performans beklentilerini açıkça ortaya koyar. Astlarının performansını izler, değerlendirir ve düzenli olarak geri bildirim verir.
Astlarının, teşkilatın genel iletişim politika ve yaklaşımlarına uygun olarak hareket etmelerini sağlar ve gerekli yönlendirmeleri yapar.
Deneyim ve birikimlerini astlarıyla paylaşır ve onlara rehberlik eder.

Bir yönetici için, özellikle emniyet teşkilatındaki yönetici için mevzuat bilgisi çok önem arz eder. Ülkemizde sıklıkla mevzuatlarda değişiklikler yapılmakta ve bu değişikliklerin takip edilmemesi birtakım yasal sorunlara neden olmaktadır. Çizelge 3.19'daki yetkinlik başlığı kapsamında, yöneticilerin mevzuat ve standartlardaki değişiklikleri takip etme düzeyleri ve teknolojik gelişmelere olan ilgileri ölçülmeye çalışılmaktadır.

Çizelge 3.19. On Dördüncü Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

14. YETKİNLİK BAŞLIĞI: MEVZUAT ve TEKNOLOJİK (TEKNİK) GELİŞMELERE İNTİBAK KABİLİYETİ?
Davranış İfadeleri
Faaliyet alanındaki mevzuat ve standartlardaki değişiklikleri düzenli olarak takip eder ve bu değişikliklerin işi nasıl etkileyeceğini öngörür ve eksikliklerin giderilmesi için öneri getirir.
Sorumlu olduğu mevzuat/standartlardaki gelişmeler doğrultusunda ilgili yönetici ve bölümleri gelişmeler hakkında zamanında bilgilendirir ve yönlendirir.
İş sürecinin teknolojisine hâkimdir, konusu ile ilgili teknolojik gelişmeleri araştırır, takip eder.

Çizelge 3.20.’de değinilen yetkinlik, yöneticilerin astlarını hangi kriterlere göre değerlendirdiklerini ve astların gelişimi için ne tür faaliyetlerde bulduklarını ölçümlenmeye çalışmaktadır. Yönetici, astı ile ne kadar fazla zaman geçirir ise onun geliştirilmesi gereken yönlerini o kadar kolay tespit eder ve geliştirme olanakları yaratır. Yöneticilerin astlarının gelişimine önem vermeleri kurumun bundan azami fayda sağlaması sonucunu doğurur.

Çizelge 3.20. On Beşinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

15. YETKİNLİK BAŞLIĞI: MAİYETİNDEKİLERİ DEĞERLENDİRME ve YETİŞTİRMEDEKİ BAŞARISI?
Davranış İfadeleri
Astlarının performansını değerlendirirken, tamamen objektif kriterleri esas alır.
Astlarının gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve tüm astları için planlı geliştirme faaliyetlerinin uygulanmasında aktif rol üstlenir.
Çalışanların gelişimi ile ilgili fırsatları izleyerek ve gelişme olanakları yaratarak, geliştirme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlar.

“İş hakimiyeti ve kendine güveni” adını taşıyan Çizelge 3.21’deki yetkinlik başlığı da, gerçekten bir yöneticide bulunması gereken en üst vasıflardan birisidir. Bu başlıkta, yöneticinin işin sürecine, standartlarına ve ilgili mevzuata hakimiyet derecesi ölçülmektedir. Ayrıca kişinin özgüveni hakkında da değerlendirme yapılmaktadır.

Çizelge 3.21. On Altıncı Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

16. YETKİNLİK BAŞLIĞI: İŞ HÂKİMİYETİ, KENDİNE GÜVENİ?
Davranış İfadeleri
Sorumluluk alanı ile ilgili standartlara ve iş sürecine hâkimdir, faaliyetlerini uygularken sahip olduğu bu bilgi birikimini de kullanır.
Konusuyla ilgili mevzuata hâkimdir, yürüttüğü faaliyetleri bu mevzuat hükümlerine uygun olarak gerçekleştirir.
Karşısındaki kişiye ve duruma uygun olarak farklı iletişim yöntemleri kullanarak etki yaratır.

Çizelge 3.22.’de “sosyal ve beşeri münasebetleri” adını taşıyan yetkinlik başlığı görülmektedir. Bir yönetici gerek mesai arkadaşları ile gerekse de kurum dışında ki insanlarla sürekli ilişki içindedir. Bu yetkinlik başlığıyla ölçülmek istenen, bu münasebetlerin ne derece mükemmel düzeyde olduğunun tespit edilmesidir. Ayrıca personelinin aile yaşantısının da performansını etkileyeceği muhakkaktır. O yüzden bu alandaki başarısını ölçecek bir ifade de değerlendirmeye konu edilmiştir.

Çizelge 3.22. On Yedinci Yetkinlik Başlığı ve Davranış Kriterleri

17. YETKİNLİK BAŞLIĞI: SOSYAL ve BEŞERİ MÜNASEBETLERİ?	
Davranış İfadeleri	
Çalışma alanındaki faaliyetleri yürütmek için teşkilat dışında farklı seviyelerdeki grup ve kişilerle sağlıklı iş ilişkileri kurar ve sürdürür.	
Astlarının isteklerini sabırlı bir tutumla dinleyerek doğru algılar, değerlendirir ve talepleri en uygun şekilde karşılar.	
Düzenli ve sağlıklı bir aile yaşantısına sahiptir.	

3.4.5. Yetkinlik Başlıklarının Puanlandırılma Esasları

Yetkinliklerin değerlendirilmesinde her yetkinlik başlığının altında yer alan davranışların çalışan tarafından ne ölçüde sergilendiği kritik önem taşımaktadır. Modelde yer alan her yetkinlik başlığı altındaki davranışların, aşağıda gösterilen yetkinlik değerlendirme ölçeği üzerinden değerlendirilmesi gereklidir.

Çizelge 3.23. Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği

1	Kişi kendinden <u>beklenen davranışları göstermez/gösteremez.</u>
2	Her ne kadar bu seviyede <u>beklenen davranışların bir kısmını göstermekte</u> ise de halen gelişim ihtiyacı bulunmaktadır.
3	Kişi kendisinden <u>beklenen davranışları göstermektedir.</u>
4	<u>Beklenen davranışların üzerinde bir performans göstermekte,</u> işin gereklerini aşmaktadır.
5	<u>Sürekli olarak kendisinden beklenen rolden daha fazlasını</u> ortaya koymaktadır.

Çizelge 3.23'de görüleceği üzere yetkinliklerin altındaki davranış ifadeleri puanlandırılırken 5'li bir ölçek kullanılmaktadır. Ölçeğe göre "1" puanı, personel beklentinin çok altında kaldığında verilmelidir. Beklentinin çok altında kalmanın sebebi, personelin işe karşı isteksizliği ya da yeteneğinin sınırlı olması olabilir. "2" puanı ise, personel davranışı kısmen yerine getirmekte olmasına rağmen halen gelişme ihtiyacı bulunması durumunun söz konusu olması halinde verilebilir. "3" puanı, personelin kendisinden istenen davranışı ne bir eksik ne de bir fazla şekilde yerine getirdiği durumda verilebilir. "4" puanı, personelin kendisine verilen işin daha fazlasını ortaya koyması halinde verilebilecek bir değerdir. "5" puanı ise, personel kendisini sürekli olarak aşıyorsa, her zaman kendisine verilen işten çok daha fazlasını ortaya koyabiliyorsa verilebilir.

Modelin bu aşamasında karşımıza önemli bir ayrıntı çıkmaktadır. Eğer değerlendirme yöneticisi "1" kutucuğunu işaretlemişse, "1" kutucuğunu işaretlediği

davranış ifadelerinin her biri için, kutucukların hemen altında bulunan bölüme neden “1” verdiğini ayrıntılı olarak yazmak zorundadır. Bu sayede sebepsiz yere düşük not verilmesinin önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Puanlandırmada mevcut sistemde de uygulanan 100’lük not sistemi esas alınmıştır. Çizelge 3.24’te yetkinlik değerlendirme ölçeğindeki değerlere karşılık gelen puanlar gösterilmiştir. Bu puan karşılıkları belirlenirken tamamen Isparta İl Emniyet Müdürlüğü inisiyatif kullanmış ve teşkilat içindeki kriterleri göz önünde bulundurarak puanlamayı yapmıştır.

Çizelge 3.24. Davranış İfadelerini Puanlandırma Skalası

DEĞER		PUAN
1	→	40
2	→	60
3	→	75
4	→	90
5	→	100

3.4.6. Değerlendirme Yapacak Sicil Amirlerinin Tespiti

Performans değerlendirmelerinde genel olarak, süreç içerisinde farklı sorumluluk ve görevler üstlenen, “Birinci ve İkinci Değerlendirme Yöneticisi” olarak adlandırılan iki değerlendirme yöneticisi bulunur. Prensip olarak değerlendirme yöneticileri, çalışanın görev yaptığı birimde yaptığı iş açısından bağlı olduğu veya en yakın çalıştığı yöneticileridir. Birinci değerlendirme yöneticisi çalışanın doğrudan bağlı olduğu yöneticidir. İkinci değerlendirme yöneticisi ise birinci değerlendirme yöneticisinin bir üstü konumundadır.

Mevcut performans değerlendirme sisteminde sicil raporu, üstteki paragrafta anlatıldığı gibi iki sicil amiri tarafından doldurulmaktadır. Bunun tek istisnası, birinci ve ikinci sicil amirlerinin yaptıkları değerlendirme, memurun sicilinin olumlu ya da olumsuz olmasına etki ediyorsa veya notlar arasında 10 veya daha fazla puan farkı varsa ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda üçüncü bir sicil amiri devreye girmekte ve 3. sicil amirinin değerlendirmesi esas alınmaktadır. Bu modelde ise genel olarak 2 sicil amiri kullanılmaya devam edilmektedir. Ancak değerlendirme işleminin daha

adil ve sağlıklı yapılabilmesi için, gerekli durumlarda sicil amirlerinin sayısının artırılabilmesi imkanı sağlanmıştır.

Modele göre, bazı birimlerde personel mevcudu çok fazla olduğundan dolayı, mevcut değerlendirme yöneticilerine ek olarak bir ya da iki değerlendirme yöneticisi daha atanabilir. Örneğin, Çevik Kuvvet Şubesi gibi çalışan sayısı yüzlerle hatta binlerle ifade edilen birimlerde personeli en iyi tanıyacak olan değerlendirme yöneticisi Çevik Kuvvet Şube Müdürü ve İl Emniyet Müdürü olamaz. Dolayısı ile bu gibi birimlerde değerlendirilecek olan personelle en yakın ilişki içinde bulunan amir, sistem yöneticisi tarafından 1. değerlendirme yöneticisi olarak atanacaktır. Eğer gerekliyse, değerlendirilecek olan memura fiili olarak en yakın derecede çalışan ikinci amir 2. değerlendirme yöneticisi olarak atanabilecektir. Bu gibi durumlarda şube müdürü 3. değerlendirme yöneticisi, il emniyet müdürü ise 4. değerlendirme yöneticisi olacaktır.

3.4.7. Performans Değerlendirme Periyotları

Modelde, mevcut sistemde çok tartışılan konulardan biri olan, sicil raporunun doldurulmasının yılın son ayının son iki haftasına sıkıştırılması ve sadece tek bir değerlendirme yapılması, sorununa da çözüm getirilmiştir. Buna göre, performans değerlendirme çalışması bir yıllık dönem içinde üç defa yapılacaktır. Bu dönemler ise; Nisan, Ağustos ve Aralık aylarının ilk iki haftası olarak belirlenmiştir. Bu sayede değerlendiricilerin performans değerlendirilmesinde sıklıkla düşülen hatalardan olan “yakın geçmişteki olaylardan etkilenme” hatasına düşmesi önlenecektir. Belirtilen ayların ilk haftası içinde birinci değerlendirme yöneticileri, ikinci haftası içinde ikinci değerlendirme yöneticileri personelinin performans değerlendirmelerini yapacaktır.

Değerlendiricilerin ikiden fazla olması halinde ise, adı geçen ayların ilk haftası içinde birinci ve ikinci değerlendirme yöneticileri, ikinci haftası içinde üçüncü ve dördüncü değerlendirme yöneticileri değerlendirmelerini yapacaklardır. Her değerlendirme yöneticisi için belirtilen tarihin sonunda sistem kendisini otomatik olarak kapatacak ve eğer değerlendirme yöneticisi değerlendirme yapmamış ise memurun o periyottaki notu diğer değerlendirme yöneticilerinin notuna göre hesaplanacaktır.

Çizelge 3.25 ve çizelge 3.26'da performans değerlendirme periyotları değerlendirme yöneticisi sayısına göre ayrı ayrı gösterilmiştir.

Çizelge 3.25. İki Değerlendirme Yöneticisi Olması Durumunda Değerlendirme Periyotları

Değerlendirme Dönemi	Birinci Değerlendirme Yöneticisi	İkinci Değerlendirme Yöneticisi
Nisan	1-7 Nisan	8-14 Nisan
Ağustos	1-7 Ağustos	8-14 Ağustos
Aralık	1-7 Aralık	8-14 Aralık

Çizelge 3.26. İki'den Fazla Değerlendirme Yöneticisi Olması Durumunda Değerlendirme Periyotları

Değerlendirme Dönemi	Birinci Değerlendirme Yöneticisi	İkinci Değerlendirme Yöneticisi	Üçüncü Değerlendirme Yöneticisi	Dördüncü Değerlendirme Yöneticisi
Nisan	1-7 Nisan		8-14 Nisan	
Ağustos	1-7 Ağustos		8-14 Ağustos	
Aralık	1-7 Aralık		8-14 Aralık	

3.4.8. Performans Puanının Hesaplanması

Modelde her memurun performans değerlendirme sonucunda elde edeceği puan PPDS tarafından otomatik olarak hesaplanacaktır. Kısaca bu hesaplama sistemi şu şekilde işleyecektir.

Başlangıçta bir memuru değerlendirmek isteyen değerlendirme yöneticisi, öncelikle her yetkinlik başlığı altında bulunan üçer adet davranış ifadesini değerlendirmelidir. Değerlendirme işlemi beşli skalayı kullanmak suretiyle yapacaktır. 1'den 5'e kadar olan kutucuklardan uygun gördüğü bir tanesini işaretleyen değerlendirme yöneticisi, memura bir not vermiş olur. Değerlendirme yöneticisi üç davranış ifadesi içinde ayrı ayrı işaretleme işlemi yapacaktır. Her üç davranış ifadesi hakkında işaretleme suretiyle değerlendirme yapan yöneticinin verdiği not, çizelge 3.24'de gösterildiği şekilde puana çevrilir. Üç davranış ifadesine verilen puanlar toplanarak üçe bölünür ve o yetkinlik başlığının puanı hesaplanmış olur. Buraya kadar anlattıklarımız sadece bir değerlendirme yöneticisinin yaptığı puanlama ile ilgiliydi. Ancak sistemde dörde kadar çıkabilecek sayıda değerlendirme

yöneticisi kullanılacaktır. Bu durumda hesaplama işlemi her değerlendirme yöneticisi için yukarıda anlatılan şekilde yapılacaktır. Sonuçta değerlendirme yapan tüm değerlendiricilerin verdikleri puanlar toplanacak ve değerlendirici sayısına bölünecektir. Burada önemli bir not, mevcut sistemde olduğu gibi modelde de kusurlar tam sayıya yuvarlanacaktır.

Yukarıdaki paragrafta anlatıldığı şekilde değerlendiriciler tüm yetkinlik başlıkları için aynı işlemleri tekrarlar. Sonuçta, yönetici konumundaki memurlar için 17 yetkinlik başlığından aldıkları puanlar toplanır ve “toplam yetkinlik puanına” ulaşılır. Aynı şekilde yöneticilik yapmayan memurlarda 9 yetkinlik başlığına göre değerlendirilirler ve her yetkinlik başlığından aldıkları puanlar toplanır, “toplam yetkinlik puanına” ulaşılır.

Hem yöneticilik yapan hem de yöneticilik yapmayan memurlar içinde genel performans puanını hesaplama formülü şu şekilde olacaktır:

$$\text{Genel Performans Puanı} = \frac{\text{Toplam Yetkinlik Puanı}}{\text{Toplam Yetkinlik Sayısı}}$$

Modelde puan hesaplamasında dikkat edilecek bir nokta vardır. Yetkinlik başlıkları altındaki her davranış ifadesinin sağ tarafında, “gözlemlenemedi” anlamına gelen ve “G” harfi ile gösterilen bir kutucuk bulunmaktadır. Değerlendirilen davranış ifadesi, değerlendirme dönemi içerisinde gözlemlenemediyse, bu davranışın yanında yer alan “G” seçeneği işaretlenmelidir ve bu davranış için 5’li ölçekte herhangi bir değerlendirme yapılmamalıdır. Yetkinlik başlıkları altındaki üç davranış ifadesinden yalnızca biri için “G” seçeneği işaretlenmişse, bu takdirde değerlendirme yöneticisinin diğer iki davranış ifadesine verdiği puanlar toplanır ve ikiye bölünerek o yetkinlik başlığı için değerlendiricinin verdiği puan elde edilir. Bir yetkinlik başlığı altındaki davranış ifadelerinden ikisi veya tamamı için “G” seçeneği işaretlendiyse o zaman o yetkinlik başlığı değerlendirmeye alınmaz ve genel performans puanı hesaplama formülü şu şekilde olur:

$$\text{Genel Performans Puanı} = \frac{\text{Toplam Yetkinlik Puanı}}{\text{Toplam Yetkinlik Sayısı} - \text{Gözlemlenemeyen Yetkinlik Sayısı}}$$

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de, kamu yönetiminde hala geleneksel anlayış etkili olduğundan, performans değerlendirmesi çalışanların katılımı olmadan, en yakın üstün yılda bir kez sicil raporu doldurması şeklinde yapılmaktadır. Gizli yapıldığından dolayı, çalışanların, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları bilmesi imkânsızdır. Tüm devlet memurları için aynı değerlendirme kriterleri kullanıldığından, sicil doldurma, performansı değerlendirmekten çok, kişilik değerlendirme şeklinde gerçekleşmektedir.

Devlet örgütlenmesi içerisinde etkili ve önemli bir konuma sahip olan Emniyet Teşkilatı da benzer bir anlayışla yönetilmektedir. Bir yandan yasal zorunluluklar, diğer yandan da sahip olunan yetki ve kaynakların paylaşılmasında isteksizlik ve değişime karşı olan direnç, yakın gelecekte katılımcı ve insan merkezli bir performans değerlendirme sisteminin önünde en büyük engel olarak göze çarpmaktadır.

Ancak, gerek 657 sayılı DMK’yı gerekse de DMSY’yi, personelin değerlendirilmesi yönünden, tümüyle uygulamada karşılaşılan aksaklıkların odağı olarak değerlendirmemek gerekmektedir. Ülkemiz açısından sorunun kaynağı olarak, personelin değerlendirilmesi faaliyetine uygulama yönünden gereken önemin verilmemesi gösterilebilir. Bu sebeple, yeni bir sistem tasarlamadan önce yapılması gereken, değerleyici veya değerlendirilen tüm personelin, değerlendirme işleminin sanılandan daha önemli bir idari faaliyet olduğuna inanmalarının sağlanmasıdır. Özellikle değerlendirici durumundaki amirlerin, personel değerlendirmesinin personel faaliyetlerinin düzenlenmesi ve örgüt verimliliği yönünden, oldukça etkili bir yönetsel araç olduğuna inanmaları gerekmektedir.

Ülkemizde, performans değerlendirmesine ilişkin yeni bir sistem tasarlamadan önce üzerinde durulması gereken başka hususlar da vardır. Sadece iş başarısına dönük objektif bir performans değerlendirmesi elbette hemen herkesin benimsediği ideal bir durumdur. Ancak ülke şartlarının böyle bir sistemin uygulanması açısından elverişli olduğu kuşkuludur. 657 sayılı Kanun, Devlet memurunu sıradan bir personel olarak görmemekte, ona farklı bir statü atfetmektedir. Kimilerine göre bu durumun sayısız faydaları olabilir. Ancak performans

değerlendirmesi yönünden, yukarıda ifade ettiğimiz ideal durumun önündeki en büyük engellerden birisi devlet memuruna atfedilen resmi tanımdır. 657 sayılı Kanunun birçok maddesinde, devlet memurunun şerefinden, görev haysiyetinden ya da resmi sıfatların gerektirdiği itibardan bahsedilmektedir. Devlet ile memurun özdeşleştirildiği ender ülkelerden biri de Türkiye'dir. Oldukça katı bir memur güvenliği sistemi mevcuttur. Tüm bunlar, değerlendirme işlemini zorlaştırmaktadır.

Ülkemiz açısından yukarıda ifade edilen sorunların kapsamlı bir kamu personel reformu yapılmadığı takdirde, kısa vadede çözülemeyeceği düşünülmektedir. Diğer yandan, mevcut sistemle performans artırmanın mümkün olmadığı da görülmektedir. Bu sebeple mevcut performans değerlendirme sistemimizi temel alan yeni bir performans değerlendirme modeli hazırlanmıştır.

Bu tez çalışmasında öncelikle, Emniyet Teşkilatında uygulanan performans değerlendirme sisteminin ne derece doğru, adil, yeterli ve objektif olduğu tespit edilip; elde edilen verilere göre Emniyet Teşkilatındaki performans değerlendirme süreci çözümlenmeye ve değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, Emniyet Teşkilatında performans değerlendirme işleminin yeterli ve objektif olarak yapılmadığı, çalışanlara performansları konusunda geri beslemede bulunulmadığı, uygulanan başarı kriterlerinden çalışanların yeterince haberdar olmadıkları, değerlendirme sürecine katılımlarının hiç olmadığı ve mevcut sicil raporundaki başarı kriterlerinin büyük oranda, işteki gerçek performanslarını yansıtmadığı görülmüştür.

Emniyet teşkilatında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi analiz edilip, eksiklikleri ortaya çıkarıldıktan sonra, sıra model önerisinin oluşturulmasına gelmiştir. Bu çalışmada ortaya konan model tamamen mevcut performans değerlendirme sistemi üzerine inşa edilmiş olup; Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nün görüşleri doğrultusunda tasarlanmıştır. Dolayısıyla modelin birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlar şunlardır:

- Performans değerlendirme kriterleri yetkinliklere göre belirlenmiş, personelin hedeflere ulaşma derecesi dikkate alınarak oluşturulamamıştır.
- Emniyet teşkilatındaki her birime ayrı ayrı hitap eden performans değerlendirme kriterleri oluşturulamamıştır.

- Performans değerlendirme sürecine personelin ya da hizmet alanların aktif katılımı sağlanamamıştır.
- Performans değerlendirme sonuçları ilgili personele açılmamıştır.
- 100'lük değerlendirme sistemi uygulamasından vazgeçilememiştir.
- Yurtdışında görevli olan memurları performansı değerlendirilememiştir.

Oluşturulan modelde öncelikle değerlendirme kriterleri sorununa çözüm getirilmeye çalışılmış ve bu amaçla mevcut performans değerlendirme kriterleri temel alınarak yetkinlik bazlı değerlendirme kriterleri oluşturulmuştur. Her yetkinlik başlığı altında üçer adet davranış ifadesi oluşturularak, değerlendirmenin değerlendirme yöneticileri tarafından daha objektif bir şekilde yapılması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda mevcut sistemdeki bazı kriterler elenerek modelde toplam 17 yetkinlik başlığı ve 51 davranış ifadesine ulaşılmıştır.

Modelde, değerlendiricilerin tespitinde de değişikliğe gidilerek toplam değerlendirici sayısı, gerekli durumlarda, ikiden dörde çıkarılmıştır. Bu değişikliğin sebebi, personele en yakın konumda olan amirlerin mevcut sistemde değerlendirme dışında tutulmalarıdır. Halbuki bu amirler değerlendirme sürecine dahil edildikleri takdirde çok daha sağlıklı sonuçlar alınabilecektir. Çünkü, değerlendirilen personeli her zaman en yakınında bulunan amiri en sağlıklı olarak değerlendirebilir.

Değerlendirme periyoduyla ilgili olarak ta modelde değişikliğe gidilmiştir. Mevcut sistemin en çok eleştirilen yönlerinden biri olan sadece bir kere yapılan değerlendirme işlemi, model önerisinde üçe çıkarılmıştır. Böylece değerlendiricilerin yakın zamanlarda gerçekleşen olaylardan etkilenme seviyeleri minimuma düşürülmeye çalışılmıştır. Bu, değerlendirmeden çok daha sağlıklı sonuçlar alınmasını sağlayacak bir uygulamadır.

Değerlendirme yöneticisinin düşük not vermesi halinde neden bu notu verdiğini ayrıntılı olarak yazmak zorunda olduğu bir alan modelde ayrılmıştır. Bu sayede sebepsiz yere düşük not verilmesinin önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Model konusunda değineceğimiz son konu, işlemlerin tamamen elektronik ortamda yapılması ve saklanmasıdır. Bu sayede emniyet teşkilatında kırtasiyeciliğin azaltılması ve zaman alan bir işlem olan performans değerlendirme çalışmasının çok daha hızlı yapılabilmesi sağlanacaktır. Ayrıca, sistemin elektronik ortamda çalışması

ile, değerlendirme yöneticilerinden kaynaklanabilecek maddi hatalarında önüne geçilmiş olacaktır.

Çalışmada, Emniyet Teşkilatında performans değerlendirme sürecinin incelenmesi sonucu elde edilen verilere dayanılarak, bu sürecin daha etkin hale getirilmesi için bazı öneriler getirilmiş ve aşağıda sunulmuştur. Buna göre, performans değerlendirme sisteminin daha etkili olabilmesi için;

- Değerlendirmede bireyin değil, onun yaptığı işin değerlendirilmesi esas olmalıdır. Kişisel özellikler, ancak yürütülen hizmetin gerektirmesi halinde ve mümkün olduğu kadar dar kapsamlı tutularak değerlendirmeye alınmalıdır.
- Emniyet Teşkilatı içinde değişik statü ve pozisyonlar için değişik başarı kriterleri belirlenmelidir. Mesela, idari işlerde çalışan personelin performansını değerlendirmeye yönelik kriterlerle, karakol hizmetlerinde çalışanları biribirinden farklı olmalıdır.
- Değerlendirme sürecine personelin aktif katılımı sağlanmalıdır. Bu, hem başarı kriterlerinin saptanması, hem de formal değerlendirme aşamasında gerçekleştirilmelidir.
- Değerlendirmenin bilinçli bir şekilde yapılabilmesi için, başta yöneticiler olmak üzere tüm personelin eğitilmeleri ve kurumsal olarak bu konuya önem verilmesi gereklidir.
- Sicil raporlarındaki olumsuz değerlendirmelerin yanında olumlu değerlendirmelerde personele açıklanmalıdır.
- Değerlendirmenin olumsuz olması halinde yalnız ilgili personelin uyarılması ile yetinilmemeli, çalışan hakkında olumsuz rapor veren üste, aynı zamanda bu raporuna personelin eksik ve hatalı yönlerini gidermek için ne gibi bir çaba harcadığını da açıklama zorunluluğu getirilmelidir.
- Performans değerlendirme sisteminin ücretlerle ilişkisi kurulmalıdır.
- Performans değerlendirme çalışması yılda bir kez yapılmamalı üç hatta dört kez tekrarlanmalıdır.

Sonuç olarak, performans değerlendirme süreci, insan kaynaklarının verimliliğini yükseltmek ve buna bağlı olarak örgütsel verimliliği artırmada mutlaka yapılması gereken bir süreçtir. Emniyet Teşkilatında bu sürecin bilimsel yaklaşıma uygun olarak gerçekleştirilmediği görülmektedir. Bunun sonucu olarak, çalışanla

çalışmayan, başarılı olanla olmayanın ayırımı da çok güç hale gelmektedir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve personelin verimliliğini düşürmektedir. Bu nedenle, bireysel ve örgütsel verimliliği artırmak için objektif bir değerlendirme sistemi kurulmalı ve değerlendirme sonuçlarından verimliliği artırma yönünde yararlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- ALDEMİR, C., A. ATAOL, G. BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir, 2004.
- ARGON, T. ve A. EREN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- BARUTÇUGİL, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- _____, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2002.
- BAŞ, M. İ., A. ARTAR, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 435, Ankara, 1990.
- BAŞARAN, İ. E., **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.
- BİNGÖL, D., **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul, 1996.
- CAN, H., A. AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, 2001.
- CANMAN, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- _____, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, No:252, Ankara 1993.
- CASCIO, F. W., **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw-Hill, 2. Baskı, New York, 1992.
- DAFT, L. R., **Management**, The Dreyden Press, 2. Baskı, Chicago, 1991.
- DE CENZO, D. A. ve S. P. ROBBINS, **Human Resource Management**, John Wiley & Sons Inc, 5. Baskı, New York, 1996.
- EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ YAYINLARI, **Osmanlıdan Günümüze Polisin Özlük Dosyaları**, Ankara, 2002.
- ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul, 1991.
- FINDIKÇI, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul, 2003
- GÖKSU, T., “Türkiye’de Yönetim Anlayışı ve Polis Davranışı”, **Türkiye’de Devlet, Toplum ve Polis**, Ed. H. Hüseyin Çevik ve Turkut Göksu, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 69-90, 2002.
- GÜRÜZ, D., G. Ö. YAYLACI, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2007.

- İBİCİOĞLU, H., **İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma)**, Fakülte Kitabevi, Isparta, 2006.
- KAYNAK, T., Z. ADAL, İ. ATAAY, C. UYARGİL, Ö. SADULLAH, A. C. ACAR, O. ÖZÇELİK, G. DÜNDAR ve R. ULUHAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, 2.Basım, İstanbul, 2000.
- _____, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 276, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998.
- MAITLAND, I., **Personel Yönetimi**, Epsilon Yayınları, 3.basım, Çeviren: Duygu Uğur, İstanbul, 1998.
- PALMER, M. J., **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- PUGH, D., **Organizational Behaviour**, Prentice Hall International (UK) Ltd., Londra, 1991.
- SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- SCHERMERHORN, J. R., J. G. HUNT ve R. N. OSBORN, **Managing Organizational Behavior**, 5. baskı, John Wiley & Sons Inc, New York, 1994.
- SÖZEN, S., **Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis**, Ed. H.Hüseyin Çevik ve Turkut Göksu, "Türk Kamu Bürokrasisi ve Polis Teşkilatı", Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002
- TAHİROĞLU, F., **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2003.
- TORRINGTON, D. ve L. HALL, **Personel Management: HRM in Action**, Prentice Hall International (UK) Ltd., 3. Baskı, Londra, 1995.
- TORTOP, N., B. AYKAÇ, H. YAYMAN, M. A. ÖZER, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- TORTOP, N., **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, %. Basım, Ankara, 1994.
- UYARGİL, C., **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 154, Şahinkaya Matbaacılık Koll Şti., İstanbul, 1994.
- YALÇIN, S., **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 1994.

Makaleler:

- ALDAKHILALLAH, A. K. ve D. H. PARANTE, "Redesigning a Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals", **Total Quality Management**, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 39-51, 2002.
- ALTUNOK, M. ve A. ERENÇİN, "Öz ve Biçim Yönünden Bir Yasa Metni İncelemesi: Kamu Personel Yasa Tasarısı Taslağı", **Mülkiye Dergisi**, Cilt: 30, Sayı: 250, s. 157-176, 2008.

- BAKAN, İ., H. KELLEROĞLU, “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, s. 103-127, 2003a.
- _____, “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 2, s. 75-97, 2003b.
- BAYRAM, L., “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, **Sayıstay Dergisi**, Sayı: 62, (Temmuz-Eylül), s. 47-65, 2006.
- ÇEVİK, H. H., “Polis Teşkilatında Performans Yönetimi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 7-8, s. 233-243, 2000.
- DEADRIK, D. L. ve G. D. GARDNER, “Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles”, **Journal of Quality Management**, Cilt: 4, Sayı: 2, s. 225-241, 1999.
- FINDIKLI, R., “Türk Polisinde Terfi Sistemi ve Dış Ülkelerle Karşılaştırılması”, **Polis Dergisi**, Yıl:6, Sayı: 25, Ekim-Kasım-Aralık 2000, s. 186-205, 2000.
- GHALAYINI, A. M. ve J. S. NOBLE, “The Changing Basis of Performance Measurement”, **International Journal of Operations and Production Management**, Cilt:16, Sayı: 8, s. 63-80, 1996.
- GAVCAR, E., Z. A. BULUT, K. ENGİN, “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, s. 31-45, 2006.
- HELVACI, M. A., “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı: 1-2, s. 155-169, 2002.
- HOLBROOK, R. L., “Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use Of Justice Mechanisms In The Performance Appraisal Interview”, **Human Resource Management Review**, Cilt: 12, Sayı: 1, (İlkbahar), s.101-123, 2002.
- KARABATAK, R., “Devlet Memurlarının Sicil Yöntemiyle Değerlendirilmesi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 457, Aralık, s. 105-124, 2007.
- KAYNAK, R. ve M. BÜLBÜL, “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farlılıkları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 269-292, 2008.
- LUDEMAN, K., “How To Conduct Self Directed 360”, **Training and Development**, Cilt: 54, Sayı: 7, (Temmuz), s. 44-47, 2000.
- MILLIMAN, J. F., A. R. ZAWACKI, C. NORMAN, L. POWELL ve J. KIRKSEY, “Companies Evaluate Employees From All Perspectives”, **Personnel Journal**, Cilt: 73, Sayı: 11, (Kasım), s. 99-103, 1994.

- NEELY, A., "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", **International Journal of Operations and Production Management**, Cilt: 19, Sayı: 2, s. 205-228, 1999.
- OBERG, W., "Make Performance Appraisal Relevant", **Harvard Business Review**, Cilt: 50, Sayı: 1, (Ocak-Şubat), s. 61-68, 1972.
- PİRLER, O., "Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve Uygulanması", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 376, Yıl: 59, Eylül, s. 17-34, 1987.
- SCOTT, H., "Moving Into Management: How 360 Worked for Me", **Management in Education**, Cilt: 18, Sayı: 5, s. 31-37, 2005
- TINAZ, P., "Performans Değerleme Sistemlerini Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı: 5, s. 389-406, 1999.
- TİMUR, H., "Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", **A.İ.D.**, Cilt: 16, Sayı: 3, (Eylül), s. 4-22., 1983.
- TORTOP, N., "Devlet Memurlarının Sicili ve Yeni Sicil Yönetmeliğinin Getirdiği Yenilikler", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:14, Aralık, s. 3-12, 1986.
- TURGUT, H., "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 42, Temmuz-Eylül, s. 56-68, 2001.
- VAUGHAN, S., "Performance: Self as the Principal Evaluator", **Human Resource Development International**, Cilt: 6, Sayı: 3, Eylül, s. 371-385, 2003.
- WAITE, M. L. ve S. STITES-DOE, "Removing Performance Appraisal and Merit Pay In The Name of Quality An Empirical Study of Employees' Reactions", **Journal of Quality Management**, Cilt: 5, Sayı: 2, s. 187-206, 2000.
- YILDIZ, A., "Kamu Yönetiminde Gizlilik Yönü İle Personel Başarı Değerlemesi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 418, Yıl: 70, s. 185-206, 1998.
- YÜCEL, R., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, s.110-128, 1999.

Diğer:

Tezler:

- ALTAN, Y., **Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2005.
- AKDENİZ, D., **Performans Değerleme ve Türk Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Performans Değerleme Model Önerisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2005.
- BAYKAL, Ü., **Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma**,

Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.

ÇİZİOĞLU, P., **657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na Göre Performans Değerlendirme ve Birincil Sicil Amirleri İle Yapılan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İstanbul, 1993.

DEMİR, Y., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karşılaştırmalı Bir Model**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

DOĞAN, A., **Performans Değerleme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004.

GÜNEŞ, İ., **Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2006.

KAVUZLU, F., **Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

KÜÇÜK, A. A., **Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.

ŞENYAYLA, Z., **Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi Samsun İl Emniyet Müdürlüğü Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005.

İnternet Kaynakları:

ASLANTAŞ, A., "Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme", **Polis Dergisi**, Sayı: 39, Haziran, 2005, http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/39/web/makale/Alptekin_Aslantas.htm, (29.10.2008).

AYTAÇ, A., "360 Derece Performans Değerlendirme", **Bilim ve Akıl Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 41, (Temmuz), 2003. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>, (21.08.2008).

BULUT, Z. A., "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", **Mevzuat Dergisi**, Yıl: 7, Sayı: 79, (Temmuz), 2004. <http://www.mevzuatdergisi.com>, (28.07.2008).

BAŞTÜRK, C., "İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı: 28, (Ocak-Şubat), 2003. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2254, (28.07.2008).

DERDİMAN, R. C. ve D. AKDENİZ, "Kamu Yönetiminde Performans Göstergesi Olarak Sicil Değerlendirmesi", **Polis Dergisi**, Sayı: 34, Mart, 2004.

<http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/34/yeni/web/R_Cengiz_DERD_IMAN_Derin_AKDEN.htm>, (29.10.2008)

İNSANKAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri”, <<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=236>>, (20.08.2008).

ŞENOL, G., “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2003. <http://www.isgucdergi.org>

Kanunlar ve Yönetmelikler:

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği

Devlet Memurları Kanunu Tasarısı Taslağı

EKLER

EK-1. T.C. Devlet Memurları Sicil Raporu

T.C. DEVLET MEMURLARI SİCİL RAPORU

MEMURUN :
T.C. Kimlik No :
Adı ve Soyadı :
Doğum Tarihi :
Görevi :
Sicil Numarası :
Sicil Raporunun Ait Olduğu Yıl :

Fotoğraf

DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN 16 NCI MADDESİ: Sicil Raporunun Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü ve Notların Derecelendirilmesi

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

- a) 60' dan 75'e kadar olanlar orta
- b) 76' dan 89'a kadar olanlar iyi
- c) 90' dan 100'e kadar olanlar çok iyi

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

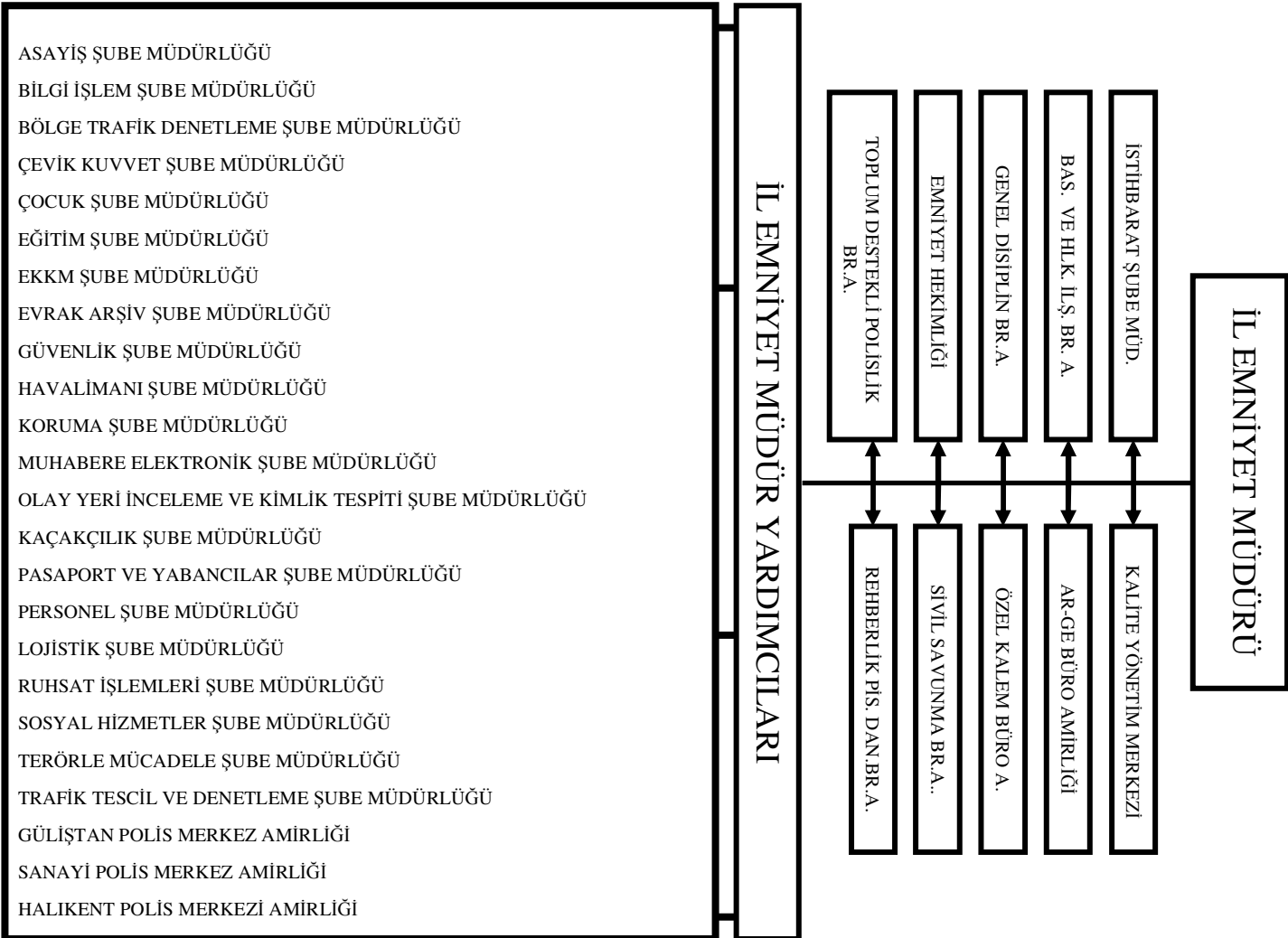
Sicil Notu Ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır.

Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar Devlet Memurları Sicil Raporunun Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notlar bölümüne soru ilave edebilirler. İlave edilen sorular da 100 not üzerinden değerlendirilir.

SİCİL AMİRİNİN MEMURUN GENEL DURUM VE DAVRANIŞLARI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ)			
NOT : Bu sütun, Yönetmelik' in 17. maddesi gereğince tespit edilebilen iyi ve kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (GÖREVDE GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1 - Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)			
2 - Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?			
3 - Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayretli?			
4 - İntizam ve dikkati?			
5 - İbretliyi yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?			
6 - Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrımlarından etkilenmeme)			
7 - Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?			
8 - İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)			
9 - Disiplinli riayetli?			
10 - Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?			
11 - Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi? (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)			

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (YALNIZ YÖNETİCİ DURUMUNDAKİ MEMURLAR İÇİN DOLDURULUR)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1 - Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?			
2 - Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?			
3 - Temsil ve müzakere kabiliyeti?			
4 - Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti?			
5 - Mevzuat ve teknolojik gelişmelere inibak kabiliyeti?			
6 - Maiyetündekileri değerlendirmeye ve yetiştirmedeki başarıları?			
7 - İş hakimiyeti, kendine güveni?			
8 - Sosyal ve beşeri münasebetleri?			
SİCİL AMİRLERİNİN YURTDIŞINDA GÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (ÜLKEYİ TEMSİLDE VE MENFAATLERİNİ KORUMADA GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1 - Yabancı dil bilgisi?			
2 - Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarı?			
3 - Ülke menfaatlerini korumada gösterilen ilna ve hassasiyet?			
4 - Temsil icaplarını yerine getirmedeki başarıları?			
5 - Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ülku ve kültürüne bağlılığı?			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU	
MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI : MEMURUN BAŞARI DERECESESİ VE SİCİLİ :			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	3 İNCİ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	

EK-2. Isparta İl Emniyet Müdürlüğü Organizasyon Şeması



EK-3. Emniyet Teşkilatında Kullanılan Sicil Raporu

5- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?			
6- Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?			
7- İş hakimiyeti, kendine güveni?			
8- Sosyal ve beşeri münasebetleri?			

Sicil Amirlerinin Yurtdışında Görevli Memurun Ehliyeti Hakkındaki Notları (Ülkeyi Temsilde ve Menfaatlerini Korumada Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi)

Sorular	1.Sicil Amirinin Notu	2.Sicil Amirinin Notu	3.Sicil Amirinin Notu
1- Yabancı Dil bilgisi?			
2- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarısı?			
3- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?			
4- Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarısı?			
5- Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ölkü ve kültürüne bağlılığı?			

1. Sicil Amirinin Sicil Notu	2. Sicil Amirinin Sicil Notu	3. Sicil Amirinin Sicil Notu
.....

Memurun Sicil Notu Ortalaması:

1. Sicil Amirinin	2. Sicil Amirinin	3. Sicil Amirinin
Adı :	Adı :	Adı :
Soyadı :	Soyadı :	Soyadı :
Görevi :	Görevi :	Görevi :
İmzası :	İmzası :	İmzası :
Tarihi :	Tarihi :	Tarihi :

T.C. DEVLET MEMURLARI SİCİL RAPORU

İlin Adı :

Memurun Adı ve Soyadı :

Doğum Yeri ve Tarihi :

Görevi :

Sicil Numarası :

Ait Olduğu Yıl :



Notların Değerlendirilmesi

Madde 16- Sicil Amirleri, sicil raporunun memurların mesleki,yöneticilik ve yurtdışı görevlerdeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların herbirini, ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamının soru sayısına bölünmesi sureti ile memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması:

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

derecede başarılı olmuş,olumlu: 59 ve daha aşağı not alanlar ise Yetersiz görülmüş,Olumsuz sicil almış sayılır.

Sicil notu ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır.

(Değişik : 29/11/1989-89/14841 K.) Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığı'nın olumlu görüşünün alınması kaydıyla,kurumlar Devlet Memurları Sicil Raporunun Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkında Notlar bölümüne soru ilave edilebilir. İlave edilen sorular da 100 not üzerinden değerlendirilir.

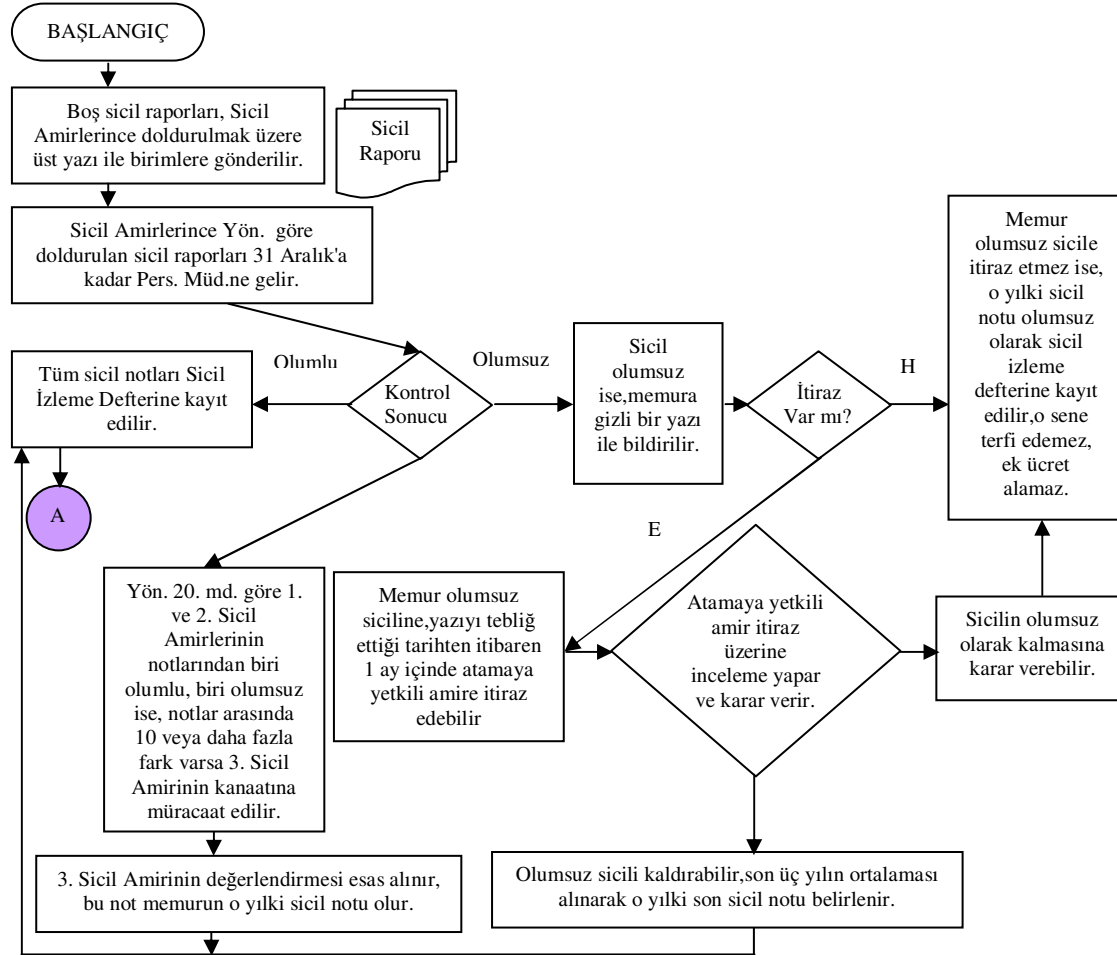
Sicil Amirlerinin Memurların Genel Durum ve Davranışları Hakkındaki Düşünceleri (Şahsiyet Değerlendirmesi)			
Not: Bu Sütun, Yönetmeliğin 17. Maddesi gereğince tesbit edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.			
1.Sicil Amirinin Düşüncesi	2.Sicil Amirinin Düşüncesi	3.Sicil Amirinin Düşüncesi	
Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları (Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi.)			
Sorular	1.Sicil Amirinin Notu	2.Sicil Amirinin Notu	3.Sicil Amirinin Notu
1-Sorumluluk duygusu?(Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma;takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)			
2- Görevine bağlılığı, iş heyecanı,teşebbüs fikri?			
3- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti?			
4- İntizam ve dikkati?			
5- İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?			

6- Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken, dil,ırk,cins,siyasi düşünce,felsefi inanç,din mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)			
7- Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?			
8- İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme,hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)			
9- Disipline riayeti?			
10- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyet ve verimliliği?			
11- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)			
12- Araç, gereç,silahına bakımı ile muhafazası ve bunları lüzumlu zamanlarda kullanma yeteneği ile silah atış kabiliyeti?			
13- Tavassuta düşkün olup olmadığı?			

Sicil Amirlerinin Memurun Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Notları (Yalnızca Yönetici Durumundaki Memurlar İçin Doldurulur.)			
Sorular	1.Sicil Amirinin Notu	2.Sicil Amirinin Notu	3.Sicil Amirinin Notu
1- Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?			
2- Planlama, Organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?			
3- Temsil ve müzakere kabiliyeti?			
4- Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti?			

EK-4. Sicil Süreci

SİCİL KONTROL AŞAMASI



DEĞERLENDİRME AŞAMASI

A

Kontrolleri tamamlandı sicil izleme defterine kayıt edilen notların son 6 yıl ortalamaları alınır, 657 sayılı DMK'nun 64/2. maddesine göre son 6 yıllık not ortalamaları 90 ve üzeri olan memurlar 1 kademe ilerlemesine hak kazanırlar.

Yapılan değerlendirmeler sonucu kademe ilerlemesine hak kazanan memurlar liste halinde Atama servisine bildirilir.

Liste

TERFİ AŞAMASI

657 Sayılı DMK'nın 64/2. maddesine göre terfi onayı hazırlanıp imzaya sunulur.

Terfi onayı

İmzalanan onayın bir örneği memurun dairesine gönderilir.

Terfiler özlük izleme defterine kaydedilir

BITİŞ

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Tahsin AKÇAKANAT

Doğum Yeri: Isparta

Doğum Yılı: 03.10.1976

Medeni Hali: Evli

Eğitim Durumu:

Lise: 1990–1993 Isparta Endüstri Meslek Lisesi, Elektronik Bölümü

Önlisans: 1993-1995 Isparta Meslek Yüksekokulu, Elektronik Bölümü

Lisans: 1996–2000 Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi:

1. İngilizce (ÜDS 58,75)

İş Deneyimi:

Ocak 2003 - Eylül 2004: Süleyman Demirel Üniversitesi Bilgisayar Bilimleri Araştırma Uygulama Merkezi (BAUM) - Okutman

Eylül 2004 – Kasım 2005: Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Araştırma ve Uygulama Merkezi (ÜNİSAM) – Okutman

Kasım 2005 - Aralık 2007: Süleyman Demirel Üniversitesi Üniversite Girişimci İşbirliği Koordinatörlüğü (UGİK)- Okutman

Aralık 2007 - : Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü – Okutman

Kasım 2008 - : Süleyman Demirel Üniversitesi Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu - Okutman