

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

İlker Hüseyin ÇARIKÇI\*\*  
Tahsin AKÇAKANAT\*\*\*

### ÖZET

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.

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

---

\* Bu çalışma Tahsin Akçakanat'ın Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama", konulu yüksek lisans tezine dayanmaktadır.

\*\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 32260, Isparta, TÜRKİYE, carikci@iibf.sdu.edu.tr

\*\*\* Okutman, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, 32260, Isparta, TÜRKİYE, tahsin@sdu.edu.tr

**PERFORMANCE EVALUATION IN HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT: AN APPLICATION FOR ISPARTA POLICE DEPARTMENT**

**ABSTRACT**

The second term of XIXth century and the beginning of XXth century is a term that speeding up on education, culture and civilization's fields. Şerif Kemal lived between the years 1884-1942 and he gave many prose works when the Tsarist Russia was collapsed and Soviet Union was established. In parallel with this political change, his literary life was also divided into two phases. At these terms published a lot of writings which poetry, story, novel, theatre etc. literary kinds, articles and columns about daily developments at newspaper and magazines.

**Key Words:** Performance Evaluation, Government Employee's Record, Police Department

**1. GİRİŞ**

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin yoğun rekabet ortamında etkin biçimde yönetilmesinin temel koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt çalışanlarının başarısını saptamak ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü olarak tanımlanan performans değerlendirmesi, modern insan kaynakları politikasının en önemli araçlarından birisi olmaktadır. 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.

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 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.

Bu çalışmada, “performans değerlendirme”, Emniyet Teşkilatında ne şekilde algılanmakta ve uygulanmaktadır konusu üzerinde durulmuş ve Emniyet Teşkilatının bu konuda karşılaştığı sorunlara bir “performans değerlendirme modeli” geliştirilerek çözüm bulunmaya çalışılmıştır.

## 2. Performans ve Performans Değerlendirme Kavramları

Performans değerlendirme kavramını açıklamadan önce bu kavramın bileşenlerinden biri olan “performans” kavramına değinmekte yarar vardır. Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan 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, 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).

Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsüdür (Schermerhorn vd., 1994: 147).

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 değerlendirme; Bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.

İngilizce literatürde de performans değerlendirme hakkında farklı yazarlarca farklı tanımlamalar yapılmıştır. Cascio (1992: 267) performans

değerlendirmesini şu şekilde tanımlamıştır: 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 değerlendirme: 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 saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir, şeklinde tanımlamıştır.

### 3. Türk Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme

Günümüzde devlet memurlarının performanslarının değerlendirilmesi, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK) 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. Söz konusu yönetmelik üç bölüm ve beşi geçici olmak üzere otuz yedi maddeden oluşmaktadır.

Yönetmeliğin amacı, devlet memurlarının mesleki yeterliliklerinin belirlenmesi için sicilinde bulunacak bilgileri, ayrıntılı 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.).

Devlet memurlarının performansların değerlendirilmesi, DMSY'nin sonunda yer alan ve tüm devlet memurlarının performanslarının belirlenmesi için kriterleri içeren Performans Değerlendirme Formu (Sicil Raporu) esas alınarak yapılmaktadır. Form dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm memurların genel durum ve davranışlarının değerlendirilmesi (şahsiyet değerlendirilmesi) hakkındadır. Bu bölümde sicil amiri memurun şahsiyeti hakkındaki görüşlerini kompozisyon yöntemi ile sicil formunda ayrılan yere yazar. İkinci bölümde ise memurlar mesleki ehliyetleri bakımından (görevde gösterilen başarı) değerlendirilmektedirler. İkinci bölümde sicil amirleri memurun görevinin başında iken gösterdiği başarısına ve mesleki ehliyetine ilişkin toplam on bir adet kriter için 100 puan üzerinden bireysel performans değerlendirmesinde bulunurlar. Üçüncü bölümde memurun yöneticilik ehliyetleri hakkında değerlendirme yapılmaktadır. Memur sicil raporlarının bu bölümü sadece yönetici durumunda olan memurlar için doldurulmakta ve toplam sekiz kriter hakkında yine 100 puan üzerinden verilecek notlar esas alınarak değerlendirme yapılmaktadır. Dördüncü bölümde ise ülkeyi

temsilde ve ülke menfaatlerini korumada gösterilen başarı yönünden değerlendirilmede bulunmaktadır. Bu son bölümde sicil amirleri, yurt dışında görevli memurunun ehliyeti hakkında toplam beş kriter ve 100 puan üzerinden değerlendirme yapmaktadırlar.

#### 4. Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme

Bir ülkenin yönetim kültürü o ülkenin sosyal yapısı, siyasal ve tarihsel gelişimi ile yakından ilgilidir. Türk Kamu yönetim sistemine bakıldığında aşırı merkeziyetçi 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 Emniyet 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).

Emniyet Teşkilatında halen uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, DMSY çerçevesinde düzenlenmektedir. Bir önceki bölümde kapsamı açıklanan Performans Değerlendirme Formu, Emniyet Teşkilatında da kullanılmaktadır. Yalnız Emniyet Teşkilatında kullanılan formda birtakım farklılıklar mevcuttur. “Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları”nı 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. DMSY’nin 16. maddesi uyarınca hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla kurumlar forma değerlendirme kriteri 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.

Yukarıda bahsedilen farklılık haricinde Emniyet Teşkilatında uygulanan performans değerlendirme sistemi ile diğer devlet memurlarının performans değerlendirme sistemi arasında başka bir farklılık bulunmamaktadır.

## **5. Performans Değerlendirme Model Önerisi**

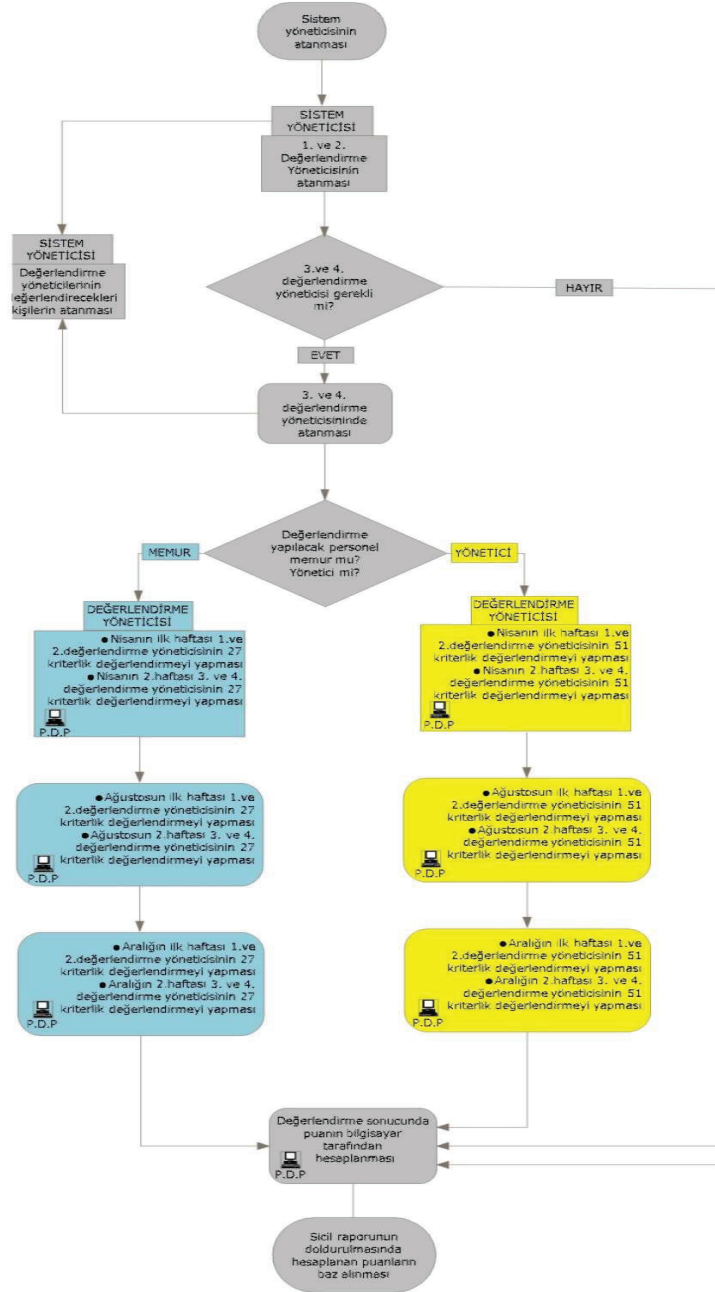
### **5.1. Amaç**

Bu çalışmada Isparta İl Emniyet Müdürlüğü bünyesinde uygulanmak üzere bir performans değerlendirme modeli hazırlanmıştır. Bu modelin oluşturulmasındaki öncelikli amaçlar şunlardır:

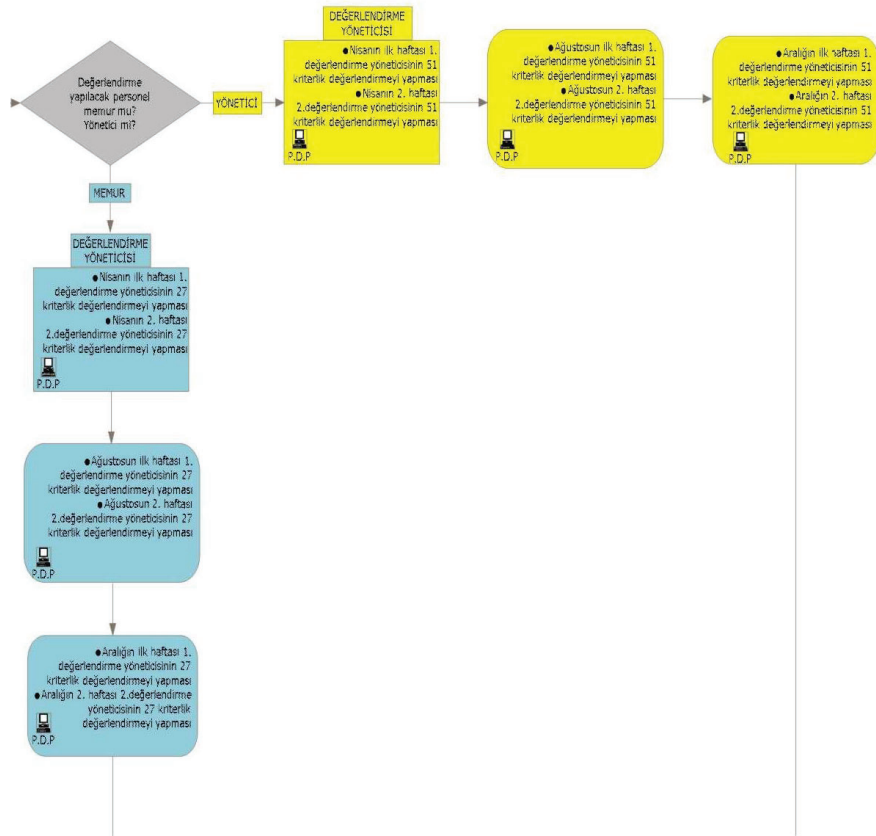
- Mevcut sicil doldurma yöntemiyle yapılan değerlendirmenin yetersizliğini ortaya koymak,
- Hem emniyet teşkilatında çalışan personelin, hem de bütün örgütsel birimlerin performansının değerlendirilmesinin önemine dikkat çekmek,
- Isparta İl Emniyet Müdürlüğü personelinin, “yetkinlikler” ile ilgili mevcut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

### **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.



Şekil 1- Polis Performans Değerlendirme Sistemi (PPDS)



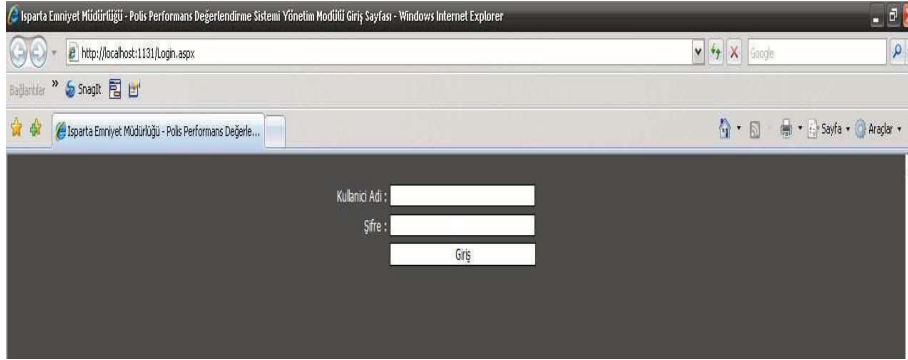
Şekil 1.2- Polis Performans Değerlendirme Sistemi (PPDS)

Elektronik ortamda oluşturulan bu modele “Polis Performans Değerlendirme Sistemi (PPDS)” adı verilmiştir. Model hakkında bilgiler vermeye başlamadan önce, modelin işleyiş süreci şematize edilerek şekil 1’de gösterilmiştir.



### 5.3. Ekran Görüntüleri Yardımı ile PPDS'nin İşleyişi

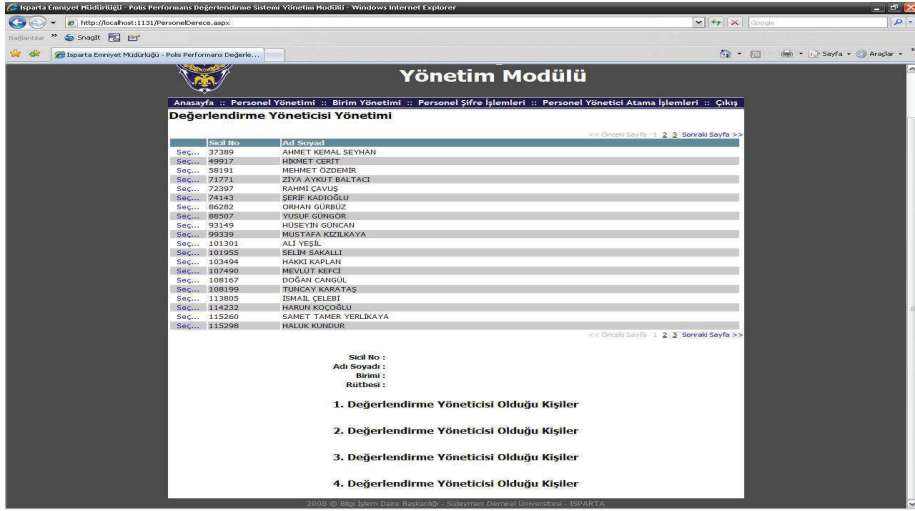
PPDS'de öncelikle, performans değerlendirme yöneticilerinin ve onların değerlendireceği memurların atanması gerekmektedir. Bütün bu işlemleri İl Emniyet Müdürlüğü'nün belirleyeceği bir sistem yöneticisi yapacaktır. Şekil 2'de sistem yöneticisinin sisteme giriş yapacağı yönetici modülü görülmektedir. Bu sayfada sistem yöneticisi, kullanıcı adı ve şifresini girerek işlemlere başlayabilecektir.



Şekil 2- Sistem Yöneticisi'nin PPDS'ye Giriş İşlemi

PPDS'ye dahil olan sistem yöneticisi, öncelikle performans değerlendirme yöneticilerini belirler. Şekil 3'de performans değerlendirme yöneticilerinin atanma işleminin yapıldığı sayfa görülmektedir. Bu sayfada sistem yöneticisi, açılan pencerenin en solunda bulunan "seç" linkine tıklayarak değerlendirme yöneticisini atayacaktır.

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 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- Değerlendirme Yöneticisi Atama İşlemi



Şekil 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 5'te bu işlemin yapıldığı sayfa görülmektedir.

Mevcut performans değerlendirme sisteminde sicil raporu, 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.



Şekil 5- Değerlendirme Yöneticisinin Kaçınıcı Değerlendirme Yöneticisi Olduğunun Belirlenmesi İşlemi

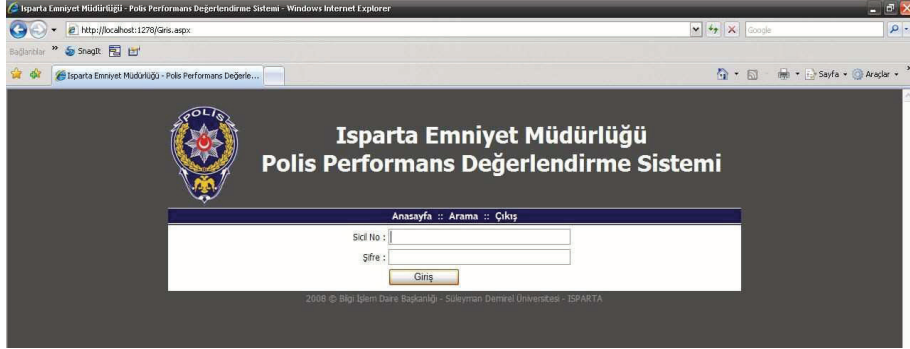
Modele göre, bazı birimlerde personel mevcudu çok fazla olduğundan dolayı, mevcut değerlendirme yöneticilerine ek olarak bir ya da iki değerlendirme yöneticisi daha atanabilir. Örneğin, Çevik Kuvvet Şubesi gibi çalışan sayısı yüzlerle hatta binlerle ifade edilen birimlerde personeli en iyi tanıyacak 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, İl Emniyet Müdürü ise 4. değerlendirme yöneticisi olacaktır.

Yukarıda anlatılan aşamaların her biri geçildikten sonra sistem yöneticisinin yapacağı son bir işlem daha vardır. Bu da performans değerlendirme yöneticilerine, sisteme girebilmeleri için şifre atamaktır. Bu işlem şekil 6'da gösterilen sayfa aracılığıyla yapılmaktadır.



Şekil 6- Şifre Belirleme İşlemi

Şifrelerde atandıktan sonra artık değerlendirme yöneticileri kullanıcı modülünden giriş yaparak kendilerine atanan personelleri değerlendirebileceklerdir. Bu modül şekil 7’de gösterilmektedir.



Şekil 7- Performans Değerlendirme Yöneticilerinin PPDS’ye Giriş Sayfası

Sicil numarası ve şifresini yazarak PPDS’ye giriş yapan değerlendirme yöneticisi, şekil 8’de gösterilen ekranla karşılaşır. Bu ekranda değerlendirme yöneticisi, değerlendirmek istediği personelin en solunda bulunan “değerlendir” linkine tıklayarak değerlendirme işlemine başlayabilir.

Şekil 9’da PPDS’de değerlendirme işleminin yapıldığı sayfa görüntüsü yer almaktadır. 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 DÜMLUPINAR  
Branş : Çiğir Kuvvet Şube Müdürlüğü  
Rütbesi : Polis Memuru  
Detay için buraya tıklayınız

Sorular

Davranış İfadeleri	1. Yetkinlik Başlığı : SORUMLULUK DUYGUSUZLUĞU	Değerlendirme Yöneticisinin Notu
Hedefler ulaşmak için kişisel sorumluluk alır, kendine verilen tüm görevleri sahtipler, zamanında ve beklenen kalitede yerine getirir	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
Üstlendiği bütün görevlerde kayıtsız kalmadan, verimli ve akıcı kullanır	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
Sorumluluğundaki işleri zamanı etkin kullanarak yerine getirmek için, işleri planlar ve önceliklendirir	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
Davranış İfadeleri	2. Yetkinlik Başlığı : GÖREVİNE BAĞLILIK, İS HEVECANLI, TESEBBUS FİKRİTİ	Değerlendirme Yöneticisinin Notu
Üstlendiği görev ve sorumlulukları sonuç almaya kadar takip eder	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
Yaptığı işi şahsına ait bir işmiş gibi kabul eder ve işine duyduğu heyecanı ve motivasyonu hiçbir koşulda azaltmaz	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
Bölümünde hizmet kalitesinin en üst seviyeye çıkarılması için işini daha iyi yapmanın yollarını araştırır, önerileri geliştirir ve kaliteci hizmet anlayışını benimsemesinde rol alır	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
Davranış İfadeleri	3. Yetkinlik Başlığı : MESLEKİ BİLGİSİ, YAZILI VE SOZLU İFADE KABİLİYETİ, KENDİRİ GELİŞTİRME VE YENİLEME KABİLİYETİ	Değerlendirme Yöneticisinin Notu
İş şartlarının gerektirdiği tüm mesleki bilgi ve becerilere sahiptir	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
Dünya çapındaki, katmandaki rahatlıkla anlayabileceği şekilde yazılı ve sözlü olarak, açık ve net bir ifade tarzıyla anlatır	<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	

Şekil 8. Değerlendirilecek Personelin Seçimi İşlemi

Oluşturulan bu model önerisinde kullanılan kriterler, tamamen yetkinlikler üzerine inşa edilmiştir. 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.

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 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 görülmemeye 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

**Isparta Emniyet Müdürlüğü**  
**Polis Performans Değerlendirme Sistemi**

Anasayfa :: Arama :: Çıkış

Sicil No : 37389  
Adı Soyadı : AHMET KEMAL SEYHAN  
Birimi : II Emniyet Müdürlüğü  
Rütbesi : 1.Sınıf Emniyet Müdürü

**1. Değerlendirme Yöneticisi Olduğu Kişiler**

Değerlendir...	Güncelle...	Sicil No	Ad Soyad
Değerlendir...	Güncelle...	49917	HİKMET CERİT
Değerlendir...	Güncelle...	58191	MEHMET ÖZDEMİR
Değerlendir...	Güncelle...	69326	İBRAHİM İYAN
Değerlendir...	Güncelle...	72365	RECEP AKTÜRK

**2. Değerlendirme Yöneticisi Olduğu Kişiler**

Değerlendir...	Güncelle...	Sicil No	Ad Soyad
Değerlendir...	Güncelle...	81381	MEHMET DUNLUPINAR

**3. Değerlendirme Yöneticisi Olduğu Kişiler**

Değerlendir...	Güncelle...	Sicil No	Ad Soyad
Değerlendir...	Güncelle...	79102	MUSTAFA BAŞTÜRK

**4. Değerlendirme Yöneticisi Olduğu Kişiler**

Değerlendir...	Güncelle...	Sicil No	Ad Soyad
Değerlendir...	Güncelle...	79299	TAHIR UĞUR

2006 © BİP İşlem Çerçevesi - Süleyman Demirel Üniversitesi - İSPARTA

Şekil 9. Performans Değerlendirme İşlemi

Modelde yer alan performans değerlendirme kriterleri, “görevde gösterilen başarının değerlendirilmesine dair kriterler” ve “yalnızca yönetici durumundaki memurların değerlendirilmesine dair kriterler” olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Görevde gösterilen başarının değerlendirildiği birinci kısımda 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 1’de karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

**Çizelge 1-** Mevcut Sistem Kriterleri İle Model Kriterlerinin Karşılaştırılması

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

İntizam ve dikkati?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yaptığı işlerde, çalışma mekânında daima düzenli ve tertiplidir.</li><li>• Giydiği kıyafetin temiz ve ütülü olmasına; saç ve sakal tıraşına; güzel kokmaya her zaman özen gösterir.</li><li>• Sorumluluk alanına giren işin gereklerini yerine getirirken dikkati elden bırakmaz, hata yapmamak için çaba gösterir.</li></ul>
İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışma arkadaşları ile işbirliği ve uyum içinde ortak hedeflere ulaşmak için çalışır.</li><li>• Yaptığı işin diğer bölümlerle olan ilişkisini bilir ve buradaki çalışma arkadaşları ile gerekli konularda zamanında ve düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunur.</li><li>• Kurum içindeki her türlü değişime kısa zamanda uyum sağlar ve davranışları ile diğer arkadaşlarına örnek olarak değişime adapte olmaları sürecini hızlandırır.</li></ul>
Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı her zaman nazik, güleryüzlü ve saygılı davranır. İş sahiplerine karşı empatik bir tavır sergileyerek olumlu ilişkiler kurar.</li><li>• Sevgi, saygı ve nezaket kuralları içerisindeki davranışları ile kurumdaki çalışma ve arkadaşlık ilişkilerine olumlu katkıda bulunur.</li><li>• Toplumla olan ilişkilerinde örnek gösterilecek tutum ve davranışlar sergiler.</li></ul>
Disipline riyeti?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurum içinde uygulanan disiplin kurallarına uyar ve aykırı davranışlarda bulunmaz.</li><li>• Çalışma arkadaşları ile çatışmaz, sürtüşme yaşamaz, iş ilişkilerinde daima hoşgörülü bir yaklaşım içindedir.</li><li>• Amirlerine karşı daima saygılıdır, mesleki hiyerarşiyi ve disiplin kurallarını bilir.</li></ul>



Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma saatleri içinde görevi ile ilgili gerekleri yerine getirmek için gayret gösterir ve boşa zaman geçirmez.</li> <li>• Verilen işi hemen anlar ve mümkün olan en kısa sürede başarıyla yerine getirir.</li> <li>• Kendisinden beklenen iş performansı ile gerçekleştirdiği iş performansı her zaman tutarlıdır, hatta bazı durumlarda beklentinin üzerinde performans gösterir.</li> </ul>
Araç, gereç, silahına bakımı ile muhafazası ve bunları lüzumlu zamanlarda kullanma yeteneği ile atış kabiliyeti?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kullanımına verilen araçlar ile silahının bakım ve temizliğini düzenli olarak yapar, araç gereç ve silahını her an kullanıma hazır olarak bulundurur.</li> <li>• Eğitim atışlarında yeterli başarıyı göstermektedir.</li> <li>• Kullanımına verilen silahın/silahların özelliklerini bilir, güvenlik kurallarına riayet eder.</li> </ul>
Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken, dil, ırk, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ayrılıklarından etkilenmeme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu alanda kriter oluşturulmamıştır.</li> </ul>
İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu alanda kriter oluşturulmamıştır.</li> </ul>
Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu alanda kriter oluşturulmamıştır.</li> </ul>
Tavassuta düşkün olup olmadığı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu alanda kriter oluşturulmamıştır.</li> </ul>

Yalnızca yönetici durumundaki memurların değerlendirilmesine dair kriterler bölümünde, 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 çizelge 2'de karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

**Çizelge 2.** Mevcut Sistem Kriterleri İle Model Kriterlerinin Karşılaştırılması

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

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

Çizelge 1 ve çizelge 2’de yer alan davranışların çalışan tarafından ne ölçüde sergilendiği, performansı değerlendirebilmek açısından kritik önem taşımaktadır. Modelde yer alan her yetkinlik başlığı altındaki davranışların, çizelge 3’de gösterilen yetkinlik değerlendirme ölçeği üzerinden değerlendirilmesi gereklidir.

**Çizelge 3- 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 gereklilerini aşmaktadır.
5	<u>Sürekli olarak kendisinden beklenen rolden daha fazlasını</u> ortaya koymaktadır.

Çizelge 3’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 koymasına 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.

PPDS’de puanlandırmada, mevcut sistemde de uygulanan 100’lük not sistemi esas alınmıştır. Çizelge 4’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 4- Davranış İfadelerini Puanlandırma Skalası**

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

Modelde her memurun performans değerlendirme sonucunda elde edeceği puan sistem 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 işlemini 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 4’te 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 değerleyicilerin verdikleri puanlar toplanacak ve değerleyici sayısına bölünecektir. Burada önemli bir not, mevcut sistemde olduğu gibi modelde de kusurlar tam sayıya yuvarlanacaktır.

Yukarıdaki paragrafta anlatıldığı şekilde değerleyiciler 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.

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 taktirde 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:

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

Değerlendirme yöneticisi tüm ifadeler hakkında işaretleme yaptıktan sonra şekil 10’da 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.

Şekil 10- Performans Değerlendirme Puanı ve Döneminin Onaylanması İşlemi

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. Çizelge 5 ve çizelge 6’da performans değerlendirme periyotları değerlendirme yöneticisi sayısına göre ayrı ayrı gösterilmiştir.

**Çizelge 5-** İki Değerlendirme Yöneticisine Göre Değerlendirme Periyotları

<b>Değerlendirme Dönemi</b>	<b>Birinci Değerlendirme Yöneticisi</b>	<b>İkinci Değerlendirme Yöneticisi</b>
Nisan	1-7 Nisan	8-14 Nisan
Ağustos	1-7 Ağustos	8-14 Ağustos
Aralık	1-7 Aralık	8-14 Aralık

**Çizelge 6-** İkidenden Fazla Değerlendirme Yöneticisi Olması Durumunda Değerlendirme Periyotları

<b>Değerlendirme Dönemi</b>	<b>Birinci Değerlendirme Yöneticisi</b>	<b>İkinci Değerlendirme Yöneticisi</b>	<b>Üçüncü Değerlendirme Yöneticisi</b>	<b>Dördüncü Değerlendirme Yöneticisi</b>
Nisan	1-7 Nisan		8-14 Nisan	
Ağustos	1-7 Ağustos		8-14 Ağustos	
Aralık	1-7 Aralık		8-14 Aralık	

## 6. SONUÇ

Bu çalışmada 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.

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

- BARUTÇUGİL, İ., **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2002.
- CASCIO, F. W., **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw-Hill, 2. Baskı, New York, 1992.
- ÇEVİK, H. H., "Polis Teşkilatında Performans Yönetimi", **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 7-8, s. 233-243, 2000.
- DAFT, L. R., **Management**, The Dreyden Press, 2. Baskı, Chicago, 1991.
- Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği
- 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.
- PALMER, M. J., **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- PUGH, D., **Organizational Behaviour**, Prentice Hall International (UK) Ltd., Londra, 1991.
- SCHERMERHORN, J. R., J. G. HUNT ve R. N. OSBORN, **Managing Organizational Behavior**, 5. baskı, John Wiley & Sons Inc, New York, 1994.