

T. C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞAN BAŞARISININ ARTIRILMASINDA  
PERFORMANS ÖLÇME DEĞERLENDİRME VE  
ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ: GÜVEN TİMLERİ  
ÜZERİNE BİR İNCELEME**

**Ümit CAN**

Danışman

**Yrd.Doç.Dr. Ethem DUYGULU**

2010

## YEMİN METNİ

**Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme” adlı çalışmanın, tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.**

Tarih

.../.../.....

Ümit CAN

İmza

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Ümit CAN  
**Anabilim Dalı** : Toplam Kalite Yönetimi  
**Programı** : Toplam Kalite Yönetimi  
**Tez Konusu** : Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi:Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme  
**Sınav Tarihi ve Saati** :...../...../.....

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA  O OY BİRLİĞİ  O  
DÜZELTİLMESİNE  O\* OY ÇOKLUĞU  O  
RED edilmesine  O\*\* ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.  O\*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.  Evet  
Tez mevcut hali ile basılabilir.  O  
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.  O  
Tezin basımı gerekliliği yoktur.  O

JÜRİ ÜYELERİ    İMZA

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

..... Başarılı  Düzeltme  Red .....

..... Başarılı  Düzeltme  Red .....

## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

### Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: :Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme Ümit CAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı

Toplam Kalite Yönetimi Programı

Toplam kalite yönetimi; süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla, müşteri memnuniyeti ve çalışanların bağlılığını sağlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir.

TKY'de belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacak kalite ve verimlilik anlayışı, değişim ve sürekli gelişim inancı, örgüt bütününde kabullenilmeli ve bu inanç örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir. Yönetici ve astlara amaçların iletilmesi, uygulamalar sonucu kontrol ve geri dönüşümler için performans değerlendirme sistemleri oluşturulur.

Çeşitli kavramlarla anlatılan performans değerlendirme, belli bir hizmet sunan, görevi yerine getiren kişi ya da kurumların bu hizmet ve görevi ne düzeyde gerçekleştirdiğini tespitine yönelik sistemli çalışmalardır.

Bu çalışma iç güvenliğin ve huzurun sağlanması ile görevli yaklaşık 200000 mensubu ile hizmet veren Emniyet Teşkilatı içerisinde İzmir Emniyet Müdürlüğü Güven Timlerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin literatürdeki performans değerlendirme sistemleri ile karşılaştırma, sistemin çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde literatür taramasına bağlı olarak performans, ölçme, ödüllendirme ve performans

**değerleme kavramları üzerinde durularak kamuda ve Emniyet Teşkilatında performans değerlendirme incelenmiştir. İkinci bölümde evren olarak seçilen İzmir Emniyet Müdürlüğü Güven Timleri performans değerlendirme sistemi incelenmiş, alan araştırması mülakat tekniği ile desteklenmiştir.**

**Yapılan çalışma ile uygulanan sistemin olumlu/olumsuz yönleri ortaya konularak sonuç bölümünde genel bir değerlendirme yapılmış ve öneriler getirilmiştir.**

**Anahtar kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Performans, Ölçme, Ödüllendirme Performans Değerleme, Güven Timleri**

## **ABSTRACT**

**Master's Degree Thesis**

**Researching Performance Measuring, Evaluation and Rewarding  
System in Improving Employee Achievement: Surveying Trust Teams**

**Ümit CAN**

**Dokuz Eylül University**

**Institute of Social Sciences**

**Department of Total Quality Management**

**Total Quality Management is a management philosophy which provides customer satisfaction and workers' involvement through the continuous update of processes, products and services. In this sense of rule, it is aimed to increase the quality of products and services in accordance with the customers' demands and expectations.**

**Sense of quality and efficiency which will provide the achievement in aims stated in TQM, determination to change and develop, incessantly should be accepted by organization wholly and this determination should be placed with the sense of performance of organization. Performance evaluation systems are made for aims to be known by the administrator and subordinate for control and feedbacks as a result of application.**

**Performance evaluation told with various terms are systematic studies to determine to what extent person or foundations, providing a specific service and fulfilling the duty provides, fulfill services and duty.**

**This study aims at comparing performance evaluation system applied in Trust Teams of İzmir Police Department in Police Organization providing service with nearly 200.000 members with the duty of providing internal security and peace. This study also aims that showing the effects of this system on personnel.**

**This study consist of two parts. In the first part focus is on the terms of performance, measuring, rewarding and performance evaluation relating to literature scanning after that performance evaluation in public and Police**

**Department is examined. In the second part, İzmir Police Department Trust Teams chosen as universe is examined for performance evaluation systems area research is supported by the oral interview technique.**

**In this study negative/positive ways of the system which is effective are denoted and in conclusion part, general evaluation and suggestions are mentioned.**

**Keywords:** Total Quality Management Performance, Performance, Measuring, Rewarding Performance Evaluation, Trust Teams

## İÇİNDEKİLER

### ÇALIŞAN BAŞARISININ ARTIRILMASINDA PERFORMANS ÖLÇME DEĞERLENDİRME VE ÖDÜLENDİRME SİSTEMİ: GÜVEN TİMLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

YEMİN METNİ .....	II
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI .....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT .....	VI
İÇİNDEKİLER .....	VIII
KISALTMALAR .....	XI
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS ÖLÇME, DEĞERLENDİRME, BİREYSEL PERFORMANS VE ÖDÜLENDİRME

1.1 Performans Tanımı.....	3
1.2 Performansın Boyutları .....	4
1.2.1 Etkenlik .....	4
1.2.2 Verim .....	5
1.2.3 Verimlilik .....	5
1.2.4 Kalite .....	6
1.2.5 Çalışma Yaşamı Kalitesi .....	6
1.2.6 Yenilik.....	7
1.2.7 Kârlılık .....	8
1.3 Performansı Etkileyen Faktörler .....	9
1.3.1 Kişisel Faktörler .....	9
1.3.2 Örgütsel Faktörler .....	9
1.3.3 Fiziksel Faktörler .....	10
1.4 Toplam Kalite ve Performans İlişkisi .....	10
1.5 Performans Ölçme ve Değerlendirme.....	11
1.5.1 Performans Ölçme Kavramı.....	11
1.5.2 Ölçme ve Önemi .....	12
1.5.3 Performans Ölçümlerinin Rolü, Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde Aranılan Nitelikler .....	13



1.5.4. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde İzlenecek Yaklaşım .....	15
1.5.5. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinin Tasarımı .....	16
1.6. Performans Değerlendirme Kavramı .....	17
1.6.1. Anlamı.....	17
1.6.2. Performans Değerlendirmenin Amaç, Yarar ve Kullanım Alanları.....	18
1.6.3. Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellikler .....	21
1.7. Performans Değerlendirme Süreci .....	21
1.7.1. İş Analizi ve İş Tanımı .....	22
1.7.2. Hedeflerin Belirlenmesi .....	23
1.7.3. Kriterler .....	23
1.7.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi .....	24
1.7.5. Değerleyicilerin Eğitimi.....	27
1.7.6. Zamanı (Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi) .....	27
1.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	28
1.8.1. Klasik Yöntemler .....	29
1.8.2. Çağdaş Yöntemler.....	34
1.9. Performans Değerlendirme Hataları .....	39
1.10. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanımı .....	42
1.10.1. Ücret Yönetimi.....	42
1.10.2. Kariyer Yönetimi .....	43
1.10.3. Stratejik Planlama .....	43
1.10.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi .....	44
1.10.5. İşten Ayırma.....	45
1.10.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme vb. Uygulamalar.....	45
1.11. Bireysel Performans .....	46
1.12. Ödüllendirme.....	47
1.13. Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme .....	48
1.14. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'ne Göre Personelin Değerlendirilmesi.....	49
1.15. Kamu Yönetiminde Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesi Gerekliliği .....	53
1.16. Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme .....	53
1.16.1. Emniyet Teşkilatında Ödüllendirme .....	54

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN BAŞARISININ ARTIRILMASINDA PERFORMANS ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI: İzmir Emniyet Müdürlüğü Güven (Huzur)Timleri Örneği

2.1. Araştırmanın Amacı.....	55
2.2. Araştırma Yöntemi.....	55
2.3. Asayiş Hizmetlerinin Yeniden Yapılandırılması Projesinde Güven(Huzur) Timleri.....	56
2.4. Alan Araştırması .....	63
2.4.1. Mülakat Sonuçları .....	65
2.4.2. Değerlendirme.....	72
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>79</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>82</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>90</b>

## KISALTMALAR

<b>bkz.</b>	Bakınız
<b>EGM</b>	Emniyet Genel Müdürlüğü
<b>PDS</b>	Performans Değerleme Sistemi
<b>s.</b>	Sayfa No
<b>TKY</b>	Toplam Kalite Yönetimi

## TABLolar LİSTESİ

- Tablo 1:** Güven Timleri Puanlama (müdahale edilen olay sayısına  
Göre performans) Tablosu s. 62
- Tablo 2:** İzmir Emniyet Müdürlüğü Asayiş Şube Mal Varlığına Karşı İşlenen  
Suçların İstatistiği(2007-2008 yılları mukayesesi) s. 76
- Tablo 3:** Güven Timleri Büro Amirliği olay ve yakalanan sayı açısından  
karşılaştırma tablosu s. 77

## **EKLER LİSTESİ**

EK-1 Devlet Memurları sicil Formu (Ön Yüzü)	88
Ek 2:Devlet Memurları sicil Formu (Arka Yüzü)	89
Ek 3: Güven Timleri Suç Haritası Örneği	90

## GİRİŞ

Tüm organizasyon süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve çalışan ve müşteri memnuniyeti (bağlılığının) sağlanmasına yönelik çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetiminde verimlilik ve etkinliğin artırılması temel prensiptir. Verimlilik ve etkinliğin artırılmasını temel edinen performans yönetim sisteminde amaç kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını belirleme, yönlendirmedir.

Suçla mücadelede ve güvenli yaşamın sağlanmasında öncelikli ve en önemli görev üstlenen Polis Teşkilatımızın yürüttüğü güvenlik hizmetlerinde de kalite ve verimliliğin en üst düzeyde tutulması temel esastır. Yürütülen hizmetlerde kalitenin ve başarı düzeyini artırmanın vazgeçilmez unsuru ise dünyada kabul gören performans yönetimidir. Kamu yönetiminin işlerliğinin artması, etkililik, verimlilik ve başarı kriterlerinin hayata geçirilmesinde performans yönetiminin yeri büyük önem taşımaktadır.

İzmir İl Merkezinde özellikle şehrin kalabalık noktalarında, büyük alışveriş merkezlerinde, açık - kapalı çarşılarında, semt pazarlarında ve hastanelerde başta Kapkaç, Yankesicilik, Kaldırımcılık, Dolandırıcılık ve benzeri hırsızlık olaylarına karşı mücadele etmek için kurulmuş olan İzmir Emniyet Müdürlüğü Güven Timlerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin literatürdeki performans değerlendirme sistemleri ile karşılaştırma, sistemin çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koyma amaçlanmıştır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde literatür taramasına bağlı olarak performans, ölçme, ödüllendirme ve performans değerlendirme kavramları üzerinde durulmuş, kamuda ve Emniyet Teşkilatında performans değerlendirme incelenmiştir. İkinci bölümde evren olarak seçilen İzmir Emniyet Müdürlüğü Güven Timleri performans değerlendirme sistemi incelenmiş, alan araştırması mülakat tekniği ile desteklenmiştir.

Araştırma kapsamı dahilinde İzmir Emniyet Müdürlüğü Güven Timleri, proje, uygulama ve istatistiksel veriler açısından incelendikten sonra mülakat tekniği ile çalışan personelle birebir görüşme gerçekleştirilmiştir.

Bu tekniğin kullanılmasındaki amaç, sayısal araştırma tekniklerinden alınmayacak bilgi, duygu ve davranışlar hakkında bilgi almaktır. Görüşmeyi katılımcılar kontrol ettiğinden, yapılandırılmış sorular sorulmadığından, katılımcıların belli bir alana yönlendirilmesinin önüne geçilmesi, tamamen katılımcının duygu ve düşüncelerine ulaşma hedeflenmiştir. Mülakat tekniğinin uygulanmasıyla katılımcıya görüşmeyi yönlendirme imkanı verilmiş ve açık uçlu sorular sorulmuştur.

Mülakat sonucu, uygulanan sistemin personelin kendi başarısını görme, performansının artması, takım çalışmasını ortaya çıkarması, görevlilerin işe konsantrasyonunun artması, polisin imajında olumlu yönde artışın sağlanması ve Güven Timlerinin görev yapma açısından diğer birimlere göre tercih edilirliliğinin artması gibi yararlarının olduğu konusunda katılımcıların tamamına yakınının hem fikir olduğu görülmüştür. Uygulanan sistemin topluma bakan yönü olarak; katılımcıların tamamı, suç sayısında azalma olduğunu, vatandaşın kendini güvende hissetmesi, polise ve devlete olan güveninin artması, beraberinde vatandaşla iletişimde kolaylık sağlanması, vatandaşın desteği ve işbirliğinin artmasıyla ihbarlar ve olaylardan haberdar olma ve olaylara hızlı müdahale ile adli evrakların gereğinin yapılmasının hızlandığını belirtmişlerdir.

Ancak sistemin uygulanmaya başlanmasının 3. yılında suç sayısında azalma olmasına rağmen üst yönetim tarafından aynı performansın beklenmesi ve sistemde herhangi bir yeniliğe gidilmemesinin çalışanlar açısından yıkıcı bir rekabete yol açtığı, amaçların suçu önlemekten ziyade daha fazla puan almaya doğru kaydığı, bunun da paylaşımının azalmasına ve suiistimallerin ortaya çıkmasına neden olduğu, değerlendirilmiştir.

Sonuç bölümünde ise genel bir değerlendirme ardından Emniyet Teşkilatında ilk defa İzmir ilinde uygulanan bu sistemi uygulayacak iller için öneriler getirilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## PERFORMANS ÖLÇME, DEĞERLENDİRME, BİREYSEL PERFORMANS VE ÖDÜLLENDİRME

### 1.1 Performans Tanımı

Sözlük anlamı olarak başarıman manasına gelen performans, yapma, yerine getirme, başarı, verim, başarıma gücü gibi anlamlardır.

Akal'a göre (2005:17) performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Başka bir tanımla, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir

Performans belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde de ifade edilmektedir(Helvacı, 2002:156).

Görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Yılmaz, Ünsar, 2007:36).

Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi, maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamada kullanabilme yüzdesidir. Performans kişinin kendi potansiyellerini geliştirmeye ve kullanmaya ne ölçüde motive olduğuna bağlıdır(Erşangur, 2003:36).

Performansı, kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür(Gökaslan, 2000:70).

Karaca'ya göre (2004:22) performans, dar anlamda bir işi yapan bireyi, geniş anlamda bir grubun, bir çalışma bölümünü ya da işletmenin o işle ulaşılması istenen hedefe yönelik olarak nereye vardığını gösterir.

Görüldüğü üzere çalışanın önceden belirlenen hedefleri görev ve sorumluluk alanı içerisinde yerine getirme konusu üzerinde durulmaktadır. Performanstan



bahsedilebilmesi için kişi ya da grup, yani insanın olması, bir görevin olması ve belirli bir zaman diliminin olması gerekmektedir. İnsan faktörü çalışan, işveren, işçi, patron, amir, memur herkesi kapsar. Önemli olan bunlardan hangisinin değerlendirmeye alınacağıdır. Görev kavramı olarak da; yapılması gereken bir işten bahsedilebilir. Bu işin bir zamanı, dönemi, kuralları faaliyet alanı ve hedefinin olması gerekmektedir. Özetlenecek olursa, performanstan bahsederken çalışanın bir belirli bir zamanda önceden tanımlanmış iş ya da görevleri ne derece yerine getirebildiğinin önemi üzerinde durulmaktadır. Aşağıda performansın boyutlarına değinilecektir.

## **1.2 Performansın Boyutları**

Akal' a göre (2005:34) performans kavramı etkenlik, verim, verimlilik, kalite, çalışma yaşamı kalitesi, yenilik ve karlılık olmak üzere yedi boyutta tanımlanmaktadır. Bu çalışmada sözü edilen boyutlar değerlendirilmektedir.

### **1.2.1 Etkenlik**

Etkenlik, işletmelerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur (Karaca, 2004:23).

Bu tanımdan yola çıkarak etkenliğin amaca yönelik kavram olduğunu söylenebilir. İşletmenin çıktıları, elde edilen sonuçlar, amaca ne kadar yaklaşıldığını gösterir. Bu çıktılar ve sonuçlar yöneticiler ile çalışanların davranış ve tutumlarını, bilgi düzeylerini, kullanılan malzeme ve teknolojiyi ve dış dünya ile etkileşimlerini kapsamaktadır.

Etkenlik, işletmelerde seçilen amaçların ve yapılan işlerin uygun ve doğru olup olmadığının, bu işlerin zamanında, doğru kalitede ve istenilen miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir(Akal, 2005:34).

Bir faaliyetin “etkin” olarak ifade edilebilmesi için, söz konusu faaliyetin işletmenin, plan, program, amaç ve hedeflerine en iyi derecede yaklaşması gerekir(Arslan, 2002:5).

Etkenlik göstergeleri işletmede, “doğru işlerin yapılıp yapılmadığını” açıklayan dolayısıyla işletme için “en uygun çıktının” belirlenmesine ve sürdürülmesine yardımcı olan araçlardır(Kavuzlu, 2007:22).

### **1.2.2 Verim**

Verim, bir işletmenin ürün ya da hizmet üretme sürecinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yaralandığını ya da bu üretim kaynakları nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutudur(Akal, 2005:39).

Verim, amaçları gözetmeden bir işin ne kadar iyi yapıldığının yani en az kaynakla, en doğru biçimde ve en düşük maliyetle yapılıp yapılmadığının bir göstergesidir(Karaca, 2004:23).

Verim, amaç veya sonuçlarla ya da çıktılarla ilgili değildir. Girdilerle kaynakların nasıl kullanıldığıyla ilgilidir.

### **1.2.3 Verimlilik**

Bir üretim veya hizmet sürecinin belli bir döneminde üretilmiş olan hizmetlerle, bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının birbirine oranı ile elde edilen bir katsayıdır(Akal, 2005:47).

Verimlilik, genelde performansı ölçmede kullanılan statik bir durum belirleme olarak görünse de, aslında üretimin ilk aşamasından son aşamasına kadar kaynakların kullanımı ile ilgili bir süreç içinde her zaman geçerli dinamik bir ölçüt olup, ekonomik anlamda rasyonel bir yolun izlenmesidir(Bilgin, 2007: 65).

Verimlilik, işletmenin kaynaklarını belirli bir zaman periyodu içinde nasıl tükettiğini gösteren bir etkinlik ölçüsüdür. Çıktılar bu zaman periyodu içinde üretilen mal ve hizmetlerin toplam değerini ifade eder. Girdiler ise bu çıktıları üretmek için gerekli kaynak miktarıdır. Verimlilik artışı girdiye göre çıktıdaki değişme oranıdır(Akdeniz, Durmaz 1998:87).

Verimlilik esas itibariyle, yapılan faaliyetin girdi ve çıktılarının sayısal olarak ölçülebildiği, örneğin maliyetlerin ve sonuçların (faydaların) parasal olarak ifade edilebildiği durumlarda söz konusu olan bir kavramdır. Bir faaliyetin“verimli” sayılabilmesi için(Arslan, 2002:3);

- 1) Aynı girdi ile daha fazla çıktı sağlanması,
- 2) Aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesi,
- 3) Çıktının girdi artışından daha yüksek düzeyde artırılması gerekir

İşletmeler elde bulundukları mevcut kaynakları etkin kullanmaya ve kaynakların verimliliğini arttırmaya çalışırlar. İşletme kaynaklarının verimliliği bir bakıma, kaynaklarının performansına bağlıdır. İşletme kaynaklarının performansı, işletmenin gelecekle ilgili alacağı kararlara doğrudan etkilemektedir(Yılmaz, Ünsar, 2007:37).

#### **1.2.4 Kalite**

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur(Akal, 2005:49).

#### **1.2.5 Çalışma Yaşamı Kalitesi**

Çalışma yaşamı kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma-takdir ve planlama, sorun çözme karar almaya katılım gibi, çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır(Akal, 2005:58).

Çalışma yaşamının kalitesini etkileyen örgüt içi davranış ve uygulamalar genel başlıklar altında şu şekilde sıralanabilir(Akal, 2005:61):

- Hakça ücret sistemleri,
- Parasal ve parasal olmayan özendirici sistemler,
- İş güvencesi, uygun ve modern fiziki çalışma koşulları,
- Mesleki eğitim, geliştirme eğitimi, yükselme olanakları,
- Katılımcı yönetim uygulamaları, amaçlara yönelik yönetim, grup çalışmaları,

- Öneri sistemleri, kalite kontrol çemberleri vb.

Çalışanların davranış ve düşünceleri performansı önemli derecede etkileyen unsurlardan biridir. Çünkü sosyal bir varlık olan insan çalışma hayatında, ortamında da olaylardan etkilenir, tepki verir, çevresini etkiler, istekleri beklentileri zamana ve mekana göre değişiklik gösterir. Çalışma ortamında bu istek ve beklentilerin mümkün olduğunca karşılanması diğer çalışanlarla ortak amaçlara yönlendirilmesi her ne kadar karmaşık ve zor olsa da bunu sağlama görevi yönetime düşmektedir. Yönetim çalışanlardan performans elde edebilmek, çalışanları ortak hedeflere yönlendirmek için tüm çalışanlara hitap edecek ortak güdeleyiciler bulmalıdır. Bunun için de yukarıda bahsedilen örgüt içi davranış ve uygulamalar konuları üzerinde durmalıdır.

### **1.2.6 Yenilik**

Yenilik iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklar, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir(Akal, 2005:53).

Yenilik, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetlerdir(Yılmaz, 2003).

Yenilik, bir fikri satılabilir, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün ya da mal ve hizmete dönüştürmek demektir (Vıdır, 2007).

Yeniliğin daha iyi anlaşılabilmesi için buluşla aradaki farkın belirtilmesi yararlı olacaktır. Yenilik, mevcut koşullarla ihtiyaçları karşılamak, geliştirmek için yapılan iyileştirmeler iken, buluş mevcut şartların dışına çıkılarak yeni imkanlar oluşturularak yeni sonuçlar elde edilmesidir.

Değişim ve gelişme, yenilik kavramıyla yakından ilgilidir. Değişim, yeni bir şeylerin ortaya çıktığını, gelişme ise bu yeniliklerin olumlu olduğunu ima eder(Vıdır, 2007).

Yenilikçi yönetimler yaratıcılığı, değişimi, yeni fikirleri, grup çalışmalarını, bağımsız uygulamayı, geliştirici eğitimi destekleyen ve besleyen bir çevre oluşturmaktadır(Akal, 2005:56).

Yenilik müşteri beklentilerine cevap vermedeki değişim hareketidir. İşletmeler yenilikleri uygulayarak, mal ve hizmet çeşitliliğini arttırarak, verimliliği yükseltebilir, mal ve hizmetlerdeki kaliteyi artırabilirler. Yeniliğin performansa etkisini direkt ölçmek zordur.

Uygulanan yeniliklerin sayısı, mevcut yöntemlerden vazgeçilen ya da değiştirilenlerin sayısı, işletmenin yenilikleri nedeniyle kamuoyundaki imajı, aldığı ödüller vb. konularda geliştirilen göstergelerle işletmenin yenilik boyutunda sağladığı performansı ölçümlenmek mümkün olmaktadır(Akal, 2005:58).

### **1.2.7 Kârlılık**

Kâr ve kârlılık işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Basit bir tanıma göre kâr, satışlarla maliyetler arasındaki artı farktır. Kârlılık ise gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel kârın satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir(Akal, 2005:63).

Kâr, satışlarla maliyetler arasında olumlu fark olarak tanımlanabilir. Eğer fark olumsuzsa buna zarar denilmektedir. Bu iki yönlülük üzerine karı girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirerek işletmesindeki “riski ve belirsizlikleri karşılama payı” olarak da tanımlamak olanaklıdır(Kavuzlu, 2007:18).

Kâr ya da kârlılığın uzun vadede performans boyutu olarak değerlendirilemeyeceği şeklinde eleştiriler de mevcuttur. Kısa vade örgüt yönetimi arge çalışmalarına, çalışan memnuniyetine, bakım ve onarım gibi unsurlara yatırımı gider olarak görüp bu kalemlerde kısıtlamaya giderek karlılığı artırmayı hedefleyebilir. Böyle durumlarda örgütün ömrünün kısa olacağı aşikardır. Diğer bir görüş ise ekonomik durum, pazar kaybı, talep değişikliği gibi dışsal etkiler sonucu kâr ve kârlılığın değişmesi ile performans arasında doğrudan bir ilişkinin kurulamayacağı görüşüdür.

Kâr işletme yönetiminin aldığı kararların, yaptığı işlerin nedeni ya da açıklaması olmamalıdır. Kâr bir neden değil sonuç olarak kabul edilmelidir.

İşletmenin ekonomik bir davranış gösterdiğini, kararların ve uygulamaların geçerliliğini ispatlayan bir sonuç olarak kabul edilmelidir(Akal, 2005:63).

### **1.3 Performansı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların performansları hakkında bilgi sahibi olmak, performansı artıran veya olumsuz etkileyen ya da farklılığa sebep olan unsurların ortaya konması gerekmektedir. Bu unsurları kişisel, örgütsel ve fiziksel olmak üzere üç grupta toplayabiliriz.

#### **1.3.1 Kişisel Faktörler**

Performansı etkileyen kişisel faktörler; yaş cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi, algı tutum ve beklentilerdir. Kişisel performansı belirleyen her bireysel özelliğin önemi işin yapısına göre farklılık göstermektedir(Karaca, 2004:25).

Çalışan performansını belirleyen kişisel özellikleri sadece mevcut özellikler ve yetenekler olarak da düşünmek doğru değildir. Performansın, çalışanın potansiyel yetenek ve özellikleri ile ilişkisinin olduğunu da unutmamak gerekir. Özellikle çalışanın yakın gelecekte üstleneceği ileri düzeyde bilgi, deneyim, yetenek isteyen bir işe göre değerlendirilmesi için onun potansiyelinin belirlenmesi gereklidir(Özdemir, 2007:4).

#### **1.3.2 Örgütsel Faktörler**

Çalışanların kişisel özellikleri her ne kadar yeterli olsa da örgütün amaç ve hedefleri belirli ya da yeterli değilse bu özelliklerden yeterince faydalanma mümkün olmayacaktır.

Yeterli performansın sağlanması için yönetici öncelikle iş tanımlarını net olarak yapmalı, ilişkileri düzenlenmesi, uygun seçim ve yerleştirme sistemini kurması, astların eğitimini ve çalışanların güdülenmesini sağlaması, liderlik biçimini grupta uyumlaştırması gerekmektedir. “Çalışanın performansı ne kadar iyi olursa olsun yönetim bu potansiyelden yeterince faydalanabiliyor mu”, “çalışanın yeteneklerine uygun işte çalıştırıyor mu” sorularına verilecek yönetsel cevaplar da performansı etkiler.

Çalışanın işe karşı tutumunu ve de dolayısıyla iş performansını etkileyen çok sayıda yönetsel uygulamadan bahsedilebilir. Sıkı bir denetim biçimi, çalışanların bireysel esnekliğini azaltarak, yönetim-çalışan ilişkilerini olumsuz yönde etkilerken, çalışanların kararlara katılma derecesi ise işe yönelik olumlu tutumların gelişmesini sağlamaktadır. Ayrıca, işin yapısı, görevin özellikleri, iletişim olanakları, rol çatışmalarının yaşanma sıklığı, iş ortamının yeterlilik ve düzen durumu, standartlaştırma seviyesi, terfi olanakları, ücretlendirme politikaları vb. bir çok yönetsel uygulamanın, yönetim biçiminin şekillenmesinde etkisi olduğu söylenebilir(Özdemir, 2007:15).

### **1.3.3 Fiziksel Faktörler**

Çalışanın performansını etkileyen fiziksel faktörler arasında daha çok işyerlerinin fiziksel koşulları görülmektedir. Bunlara ışıklandırma, ısıtma gürültü, ergonomi, araç gereç düzeni gibi unsurları örnek olarak gösterebiliriz(Gökaslan, 2000:77). Bu unsurların olmaması ya da yetersiz olması çalışan performansını düşürecektir.

Kötü çalışma koşulları –özellikle aydınlatma, havalandırma ve gürültü- ve aşırı uzun çalışma saatleri nedeniyle oluşan yorgunluk sonucu görülen; ürün ve malzeme israfında artış ve üretim düşüklüğü çalışma koşullarının önemini ortaya çıkarmıştır(Özdemir, 2007:18).

Aşağıda tanımı yapılan, boyutları ve kendisini etkileyen faktörler üzerinde durulan performansın toplam kalite ile ilişkisine değinilecektir.

### **1.4 Toplam Kalite ve Performans İlişkisi**

Temel felsefesi sürekli gelişim ve değişime dayalı bir yönetim biçimi olan TKY' de, gelişime dönük plan ve hedeflerin oluşturulmasının; işletmenin mevcut ve olası sorunları önceden saptayarak, gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, değişim destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme sistemlerine taban oluşturmak, iyi tasarlanmış ve uygulanmış ölçme ve

değerlendirme sistemlerinin sağlayacağı olanaklarla gerçekleştirilebileceği söylenebilir(Tansel, 2007:68).

Toplam kalite yönetimi; süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla, müşteri memnuniyeti ve çalışanların bağlılığını sağlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir.

TKY’de belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacak kalite ve verimlilik anlayışı, değişim ve sürekli gelişim inancı, örgüt bütününde kabullenilmeli ve bu inanç örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir. Yönetici ve astlara amaçların iletilmesi, uygulamalar sonucu kontrol ve geri dönüşümler için performans değerlendirme sistemleri oluşturulur.

Organizasyonlarda verimliliğin, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması için süreçlerin ve süreçlerde görev alan personelin verimliliğinin yüksek olması gerekmektedir. Toplam kalite felsefesinde personelin işe alınması, işten çıkarılması, yükselmesi, ücret politikası ise yönetici ve çalışanların özelliklerine ve performansına bağlı bulunmaktadır.

TKY’ de performans değerlendirmesi çalışmaları; bürokratik işlemlerin azaltıldığı, insan kaynakları bölümü ve amirlerin dışında işgörenlerin de performans değerlendirme çalışmalarına katılabildiği ve mutlaka bütün işgörenlerin ait oldukları takımlar içerisinde değerlendirildiği bir sistem olarak yapılandırılmaktadır(Tansel, 2007:68).

## **1.5. Performans Ölçme ve Değerlendirme**

### **1.5.1. Performans Ölçme Kavramı**

Performans ölçümü “bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Bir kurumun kullandığı kaynakları ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci” olarak tanımlanabilir(Köseoğlu 2005:12).



Performans ölçümü, kurumun bir bütün olarak genel çerçevede ve ayrıca çalışanlar, süreçler ve birimler yönünden çalışmalarını değerlendirmek için oluşturduğu ölçüm modelidir. Yani, bir kişi veya kurumun amaçlarına ulaşmak için yaptığı çalışmaların bu amaçlara ne kadar uygun olduğunun, bir başka ifade ile yeterliliğinin ölçülmesidir(Şentürk 2008:8-9).

### **1.5.2. Ölçme ve Önemi**

Ölçme, belki de en önemli yönetim aracıdır. Basit olarak ele alındığında, ölçülemeyen hiçbir şey yönetilemez. Yapmış olduğumuz ölçümle; mevcut durumun ne olduğu, mevcut duruma nasıl ulaşıldığı, aslında nereye ulaşılacak istendiği, istenen noktaya ulaşmak için nelerin daha yapılması gerektiği araştırılmaktadır(Özdemir, 2007:47).

Ölçmenin sağlıklı olabilmesi için; neyin, neden, ne zaman, nerede ve nasıl ölçüleceği, kim tarafından ölçüm yapılacağı, kriterlerin ne olacağı ve nasıl yorumlanacağı, değerlendirileceği çok iyi tespit edilmelidir.

Ölçümler modern yönetim anlayışında çok daha önem kazanmıştır. Amerikalı yöneticiler arasında çok yaygın olan iki deyiş “ölçülen yapılmıştır” ve “ölçemediğinizi yönetemezsiniz”, ölçümlerin işletmeler için önemini kısa yoldan vurgulamaktadır(Akal, 2005:92).

Performans yönetimi verimliliğe, etkililiğe ve ekonomik olmaya odaklanmış örgüt yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktıları/ürünleri sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır(Bilgin, 2007: 65).

Performans ölçümü, sorunların ve fırsatların anlaşılması, kaynakların verimli bir şekilde tahsisi, iyi bir plan, denetim ve örgütün geliştirilmesi ile motivasyon için önemlidir(Kavuzlu, 2007:52).

### **1.5.3. Performans Ölçümlerinin Rolü, Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde Aranılan Nitelikler**

Performans ölçüm ve denetim sistemleri; işletme stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmak, yönetici ve çalışanları örgüt hedeflerine ulaşmaya özendirmek ve bu hedeflere ulaşma düzeyini değerlendirmek amacını taşır(Kavuzlu, 2007:18).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun “tanımlar” başlıklı 3 üncü maddesinde stratejik plan, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder şeklinde tanımlanmıştır. Dolayısıyla bu maddeden stratejik planlarda performans ölçütlerine yer verileceği anlaşılmaktadır(Altıntaş, 2008:69,7).

Kurumların mal ve hizmet kalitelerini iyileştirmeleri müşterinin tatmin olup olmadığının ölçümüne, bir başka deyişle mevcut performansının ölçümüne bağlı bulunmaktadır. Bu ölçümler, belli bir alanda faaliyet gösteren bir özel ya da kamu kurumunun, belirlenen hedeflere göre elde ettiği sonuçların karşılaştırılmasıdır(Kavuzlu, 2007:52).

Performans ölçütleri, belli bir iş ya da hizmeti yerine getirmek üzere görevlendirilen kişinin ulaşması gereken başarı ve etkinlik düzeyini gösterir. Bu ölçütler her şey değildir. Kendi başlarına bir çalışanın değişip gelişmesini sağlayamazlar. Ancak yine de çalışanların, o kurum için taşıdığı değeri ifade etmek ve ölçmek açısından gerek duyulan bilgiyi sunarlar(Özdemir, 2007:69).

Bununla birlikte, insan kaynaklarının performans ölçümünde kullanılan ölçütlere göre çalışma eğilimleri olacağından, performans ölçme ölçütleriyle, aslında çalışanlara nelerin önemli olduğu konusunda gerekli mesajlar verilmiş olur (Bilgin, 2007: 65).

Performans ölçüm süreci, insan kaynakları yönetimine ait farklı alanlar arasında bütünleştirmeyi teşvik eden görevlerin ve organizasyonel amaçların yayılımını sağlayarak önemli bir fonksiyonu gerçekleştirmektedir(Özdemir, 2007:50).

Bir işletmede ölçüm ve değerlendirme sistemleri; planlama, karar verme, sorun çözme, geliştirme, güdüleme ve hatta liderlik alanlarında yönetime bilgi sağlayan önemli bir destek hizmet vermektedir (Akal, 2005: 96).

Performans ölçüsü, belirli bir dönem içindeki faaliyetlerin sayılarla ifade edilmesidir. Kuşkusuz, performansın etkin şekilde yönetimi için sağlam performans ölçülerine sahip olmak gerekir(Şentürk 2008:8-9).

Organizasyonların yapıları incelendiğinde tümüne uygulanabilen evrensel bir performans ölçüm sisteminin olmadığı görülmektedir. Organizasyonlar, stratejilerine göre bir performans tanımı yapmalı ve buna göre en uygun performans ölçüm sistemini ve kriterlerini kullanmalıdır.

Performans ölçülerinin belli başlı özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür(Köseoğlu 2005:17);

- Duyarlılık: Performans seviyesinde olumlu veya olumsuz yönde meydana gelecek değişimleri yansıtabilmelidir.
- Tasarrufluluk: Performans ölçümü bir araç olup kuruluşun esas faaliyetlerini değerlendirmek için kullanılacağından yüksek maliyetler oluşturup işlemi amacından saptırmamalıdır.
- Kuşatıcılık: Kuruluşun kritik faaliyetleri ile rutin faaliyetleri arasındaki farkları gösterebilmelidir.
- Açıklık: Çalışanlarca anlaşılır olmalı, yöneticilerin karar almasında yardımcı bir rol üstlenmelidir.
- Geçerlilik: Ölçü ile arzu edilen bilginin geçerli olması gereklidir.
- İlgililik: Kuruluşun stratejik planında ifade edilen amaç, hedef ve stratejilerle uyum içinde olmalı, anlamlı bağlantılar kurulabilmelidir.
- Müşteri Odaklılık: Kuruluşun nihai hedefi müşterilere ulaşarak kar elde etmek olduğuna göre müşteri beklentileri doğrultusunda kuruluşa yön verebilmelidir.
- Benimsenmişlik: Çalışanlarca performans ölçüsü benimsenmeli ve yatay dikey işbirliğini teşvik etmelidir.
- Nedensellik: Yapılan ölçüm sonucunda sebep sonuç ilişkileri kurulabilmelidir.
- Öğrenmeyi destekleyicilik: Çalışanların ferdi, kuruluşunsa organizasyonel öğrenme kapasitesini artırmaya müsait olmalıdır.

- Kıyaslanabilirlik: Ölçüm sonuçları benzeri kuruluşlarla karşılaştırılabilir veriler üretebilmelidir.
- Öngörüye imkan verme: Performans ölçüsünden elde edilecek veriler kuruluşun potansiyellerini öngörmeye imkan tanınmalıdır.
- Tutarlılık: Performans ölçüleri bir araya getirildiğinde tutarsızlık üretmemelidir.

Bir kurumun performansının ölçülmesinde kullanacak kriterler şunlar olmalıdır (Aktan 2003:64);

- Kalite
- Verimlilik
- Karlılık
- Maliyet
- Yenilik
- Müşteri memnuniyeti
- Çalışanların memnuniyeti

Aktan'ın kriterleri yukarıda bahsedilen performans boyutları ile paralellik arz etmektedir. Karlılık, kalite, verimlilik ve yenilik gibi temel unsurların yanında müşteri ve çalışan memnuniyetinin de ölçülmesi, performans ölçümünde ana kriterler arasında yer almaktadır.

#### **1.5.4. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde İzlenecek Yaklaşım**

En iyi ölçüm sistemleri amaca en uygun olanlarıdır. Kuruluşlar kendi gereksinmelerine uygun teknikleri kendi çabaları ile geliştirebilirlerse daha başarılı olurlar. Bu nedenle ölçüm tekniklerine kalıplaşmış sınırlar getirmemek gerekir, ölçüm sistemleri nesnel-öznel, nitel-nicel, kapsamlı-dar, esnek-katı, fiziki-sosyal özelliklerden herhangi birini taşıyabilir(Kavuzlu, 2007:17)

Her organizasyonun kendine has özellikleri vardır. Performans ölçümü, sonuçları itibarıyla kuruluşların eksikliklerini ve potansiyel gelişme kapasitelerini açığa çıkartacak, kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirlenecek bir çalışmadır. Hangi

unsurların, hangi aralıklarla, hangi ölçütlerle, ne zaman ölçüleceğini belirleyen sağlıklı bir model oluşturulmalıdır.

Çalışan performansının değerlendirilmesi maksadı ile tasarlanacak performans ölçüm yönteminin geliştirilmesinde; ölçülecek davranışların tespiti, performans ölçütlerinin geliştirilmesi, performans ölçütlerinin kullanılması (verilerin toplanması ve bu verilerin kullanılabilir bir biçimde düzenlenmesi) olmak üzere üç temel aşama ortaya çıkar(Özdemir, 2007:48). Tasarım sürecinde amaçlar doğrultusunda ölçülmek istenen davranışlara yönelik ölçütler tanımlanmalıdır. “Çalışanların hangi davranışlarının ölçülmesi performans hakkında bilgi verir?” in tespitinin yapılması gerekmektedir. Daha sonra bu davranışları ölçmek için ölçütlerin tespit edilmesi, son olarak da bu ölçütleri nasıl elde edileceğinin, verilerin nasıl toplanacağı ve nasıl yorumlanacağına ortaya konması gerekmektedir.

### **1.5.5. Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinin Tasarımı**

Çalışanlar kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu hissederler; performans planlarını tasarlar ve yönetirler; plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler; planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler, böylece, ne yapılacağına odaklandıkları kadar, nasıl yapacaklarına ilişkin becerileri de geliştirebilirler(Bilgin, 2007: 65).

Tasarım sürecinde öncelikle, amaçlar doğrultusunda, ölçülmek istenen anahtar davranışlara bağlı olarak ölçütler tanımlanmalıdır. Çalışanların iş yapma isteğini azaltacak, hatta yok edebilecek, ulaşılması çok zor veya çok kolay ölçütler belirlenmemeli ve mümkün olabildiği ölçüde objektif değerlendirilmeye olanak sağlayacak ölçütler kullanılmalıdır(Özdemir, 2007:48).

Performans ölçüm ve denetim sisteminde öncelikle performans alanlarının önemi ortaya konmalı ve neyin ölçüleceğine karar verilmelidir. Önemi ortaya konan performans alanlarının göstergelerini tanımlanmalı ve nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Daha sonra ölçülecek olan verilerin hangi kaynaktan nasıl ve hangi yöntemlerle toplanacağı belirlenmelidir. Toplanan verilerin nasıl yorumlanacağı ve belgelendirileceği de ortaya konmalıdır.

## 1.6. Performans Değerlendirme Kavramı

### 1.6.1. Anlamı

Genel anlamda performans değerlendirmesi, çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir (Yücel 1999:110).

Bazı kaynaklarda “işgören değerlendirme”, “başarı değerlendirme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşunda olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılan performans değerlendirme, çalışanların yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, çalışanların işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir (Akyüz 2001:82).

Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, yeterliliklerini yetersizliklerini, eksiklerini, etkinliklerini, fazlalıklarını bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir(Fındıkçı, 1999:297).

Performans değerlendirme, belli bir işi yapan, görevi yerine getiren kişinin bu iş ve görevi ne düzeyde gerçekleştirdiğini belirleme çabalarıdır. Yöneticilerin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performanslarını değerlendirmesi sürecidir(Palmer 1993: 9).Böylece çalışan çalışmalarının sonucunu, bireysel ve takım halindeki başarılarını görür. Kurum da çalışanla yaptığı iş akdinin ne oranda gerçekleştiğini, görev tanımlarındaki standartlara ve hedeflere ne derece ulaşıldığını tespit eder.

Performans değerlendirme kavramı dinamik bir süreç olarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş açıdan yaklaşan örgütsel bir sistem şeklinde ele alınmalıdır (Uyargil,1994: 2).

Performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Örgüt, takımlar ve bireyin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konusuyla ilgilenir. Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı olarak incelemeyi konu alır. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır (Helvacı, 2002:156).

Performans değerlendirmeye göre daha genel bir terim olan performans yönetimi, TKY gibi 1980’li yıllarda performans hedeflerinde başarı elde etmek için bütün yönetim araçlarının performans değerlendirmesi içinde vurgulanmasıyla popüler hale gelmiştir(Tansel, 2007:44).

Performans yönetimi, rgt istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma, sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir(Akal, 2005:75).

### **1.6.2. Performans Değerlendirmenin Amaç, Yarar ve Kullanım Alanları**

Değerlendirmeler performansın derinlemesine incelenmesine ve diğer performans araçlarının etkinliğinin bağımsız olarak değerlendirilmesine imkan sağladıkları için önemlidir. Bu nedenle yapılacak değerlendirmelerin bir amacı olmalıdır(Kavuzlu, 2007:10).

Her kurum, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek, yeteneklerini geliştirici ve düzeltici önlemleri zamanında alabilmek ve böylece en yüksek verimin elde edilmesini sağlamak amacıyla çalışanların değerlemesini yapmak zorundadır(Pehlivan 2008:173).

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bunlardan ilki, iş performans hakkında bilgi edinmektir. İkincisi, alışanların iş tanımlamalarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde ulaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Palmer 1993: 9-10). Bu bilgiler işığında işletme veya kurumlarda üst yönetim, organizasyonun işleyiş sistemine performans değerlerine ait bilgilere göre yön vermek, kararlar almak, zorundadır.

Değerlendirmelerin amacı, değerlendirmenin nerede yapılacağını ve kullanılacak yöntemlerin tespit edilmesini sağlar. Böylelikle maliyet ve zaman gibi unsurların sınırlarını belirlemek kolaylaşır.

Performans değerlemede asıl amaç kişiyi tüm yönleriyle bir bütün olarak ele almak, başarılarını tespit edip ödüllendirmek, eksikliklerin belirlenip giderilmesine çalışmaktır. Tabi ki her zaman olduğu gibi başarısızlıkları cezalandırmak değil,

başarılarından yola çıkarak kişileri ödüllendirmek temel ilke olmalıdır(Erşangur, 2003:36).

Performans değerlemesi sonucunda, çalışanların ve birimlerin potansiyeli ve motivasyonunu olumsuz etkileyen unsurların daha sağlıklı biçimde tespit edilmesi sağlanır. Güçlü ve zayıf yönleri tespit edilen personel için gerekli duyulan eğitim ihtiyacı, buna bağlı olarak eğitime ayrılacak bütçe tespit edilebilir. Çalışanlar ve birimler arası iletişim ve ilişkilerin iyileştirilmesi sağlanır. Organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek geleceğe yönelik tedbirler alınabilir.

Performans değerlemenin yararlarını özetleyecek olursak(Fındıkçı, 1999:297);

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programının düzenlenmesine, özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar yaklaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- İşten ayrılacak kişilerin belirlenmesini katkı olur. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar.



Çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır. Performansları olumsuz dahi olsa belirli dönemlerde değerlendirilenlerin, değerlendiremeyenlere göre başarılarının daha yüksek olduğu görülmüştür(Erşangur, 2003:39). Çünkü çalışanlar yaptıkları işin görülmesini, takdir edilmesini isterler. Olumsuz performansa sahip çalışan durumunu gördükten sonra kendini ayarlayacak, yaptığı işin görülmesi için uğraşacaktır.

Performans değerlendirme ile uzlaşan amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar. Bu süreçte işgörenler geribildirim elde eder, performansları incelenmiş olur, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri almış olurlar (Helvacı, 2002: 157).

Performans değerlendirme sonucunda çalışan, çalışmaları hakkında bilgilendirilirken kurumun gelişmesine katkıda bulunur. Değerlendirme ile kontrol mekanizması devreye girer.

Performans değerlendirmenin kullanım alanlarını şu şekilde sıralanabilir(Erarslan ve Algün 2005);

- En yaygın kullanım alanı olan çalışanların terfi ve kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması uygulamaları,
- Ücret düzenlemesi,
- Personeli ikaz etme ve işten çıkarma kararları,
- İşgücü gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu arttırıcı faaliyetler,
- Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar,
- Kariyer geliştirme uygulamaları

Özet olarak, performans değerlendirme ile işler ne kadar iyi yapılıyor, beklenen sonuçlara ne derecede ulaşılmıştır, gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mudur, bu işlerin organizasyon performansına etkisi nedir, hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır, temel ilkelerden sapma var mı, doğru yönde iyiye doğru mu gidiliyor vb. konularda performans yönetim sürecine gerekli bilginin aktarılması

sağlanır. İşte performansın değerlendirilmesi sonucu oluşan bu bilgi bir çok yönetsel uygulamanın başarıyla kullanılması maksadıyla dikkate alınır(Özdemir, 2007:46).

### **1.6.3. Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellikler**

Performans değerlendirme sistemi adil, geliştirici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli, güvenilir, sürekli, kapsamlı olmalıdır ve işgörenin katılımına olanak sağlamalıdır(Bulut 2004:56).

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulabilmesi için bazı temel faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Yüncü, 2002: 30):

- Sürecin oluşumuna değerlendirme yapan ve değerlendirilen kişiler dâhil edilmelidir,
- Basit, doğru ve kullanışlı olması sağlanmalıdır,
- Gerçekleşebilecek tüm davranış ve sonuçların sisteme dâhil edilmesi amaçlanmalıdır.

Performans değerlendirilmesi aşağıdaki koşullar altında sürekli iyileştirmeyi destekleyebilir (Bulut 2004:56).

- Performans değerlendirme ücretleme sisteminden ayırt edilmelidir. Performans değerlendirilmesinin amacı, iletişim sayesinde performansı iyileştirmektir.
- Performans değerlendirme, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve nesnel davranışlar ve sonuçlara dayandırılmalıdır.
- Performans değerlendirme uygun zamanda geribildirim kapsamalıdır.
- Performans değerlendirme işgören katılımını teşvik etmelidir.

### **1.7. Performans Değerlendirme Süreci**

“Toplam Kalite Yönetimi” uygulamak isteyen organizasyonlar için son derece önemli olan sistemlerden “Performans Değerlendirmesi” zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmalarını ve çabalarını hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için yüreklendirmektir (Uyargil 1994; 3).

Değerlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için bir takım hazırlıkları yapılması gerekmektedir. Hazırlık aşamasında iş analizleri ve tanımları yapıldıktan sonra kriterler ve değerlendirmeyi kimlerin, hangi zaman aralığında, yapacağı belirlenir.

### **1.7.1. İş Analizi ve İş Tanımı**

Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemleri oluştururken, çoğunlukla benzer işletmelerin sistemlerinden yararlanılma yoluna gidilir. Ya da bazı işletmeler danışmanlık firmalarından bu konuda profesyonel yardım alma yolunu seçerler. Sistemin kurulma aşamasında, hangi tarz benimsenirse benimsensin, sürecin organizasyon içi ve dışında kapsadığı/ilgilendirdiği kişi ve grupların sisteme ilişkin amaç ve beklentilerinin ayrıntılı bir analizinin yapılması, sistemin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi ve arzulanan sonuçların elde edilmesinde oldukça yararlı olacaktır( Uyargil, 1994: 19).

Bir iş yerinde yapılmakta olan tüm işlerin gereklerinin belirlenmesi, yapılaş koşulları ve bu işi yapacak kişilerde bulunması gereken niteliklerle ilgili bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesine iş analizi denir. İş analizleri ile ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde, benzer işi yapan her bireyin ne yapması gerektiği belirlenmektedir. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz.

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır.

İş analizi, yapılacak işler hakkındaki bütün bilgileri sistematik olarak toplar, değerlendirir ve düzenler. Kayıtlara geçirilen bu bilgiler organizasyonun gelişiminde önemli bir rol oynar (Palmer, 1993: 29).

İş tanımları ise iş analizleri sonucunda ortaya çıkan yazılı bir belgedir. Bu bakımdan, iş tanımları, iş analizi konusunun ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmelerde ifa edilen her iş, amaca göre ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler veya elde edilen veriler, sistematik bir biçimde bir araya getirilerek belirli formlar üzerinde yazılı olarak gösterilmesi işlemi iş tanıımıdır. Burada ortaya konulmak istenen amaç, iş özelliklerini belirtmektir (Kalay, 2002: 43).

### 1.7.2. Hedeflerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi işgörenlerden geri besleme almanın ve onları performansları hakkında bilgilendirmenin bir aracı olarak görüldüğünde, bir organizasyonun performans değerlendirmesi sürecini başlatmadan önce saptanması gereken temel hedefler vardır. Bu hedefler şunlardır (Palmer, 1993: 27):

- Çalışanları organizasyonun nasıl işlediği hakkında bilgilendirmek,
- Çalışanların iş yerindeki ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları karşılamının yollarını araştırmak,
- En düşük maliyetle kaliteli iş çıkarmanın yollarını aramak,
- Çalışanların üretkenliğini arttırmak için öneriler toplamak,
- Çalışanlara kendi performansları hakkında tek tek geri besleme sağlamak.

Amaçlanan hedeflerin ulaşılabilir olması için, belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır(Tansel, 2007:54). Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkelerinden birisi de toplam katılımcılıktır. Ürün veya hizmetin tasarımından sunumuna kadar tüm süreçlerde çalışanların tamamının katılımıyla müşteri tatmini sağlanabilir. Çalışanlar işin yapımına katılır ve bu konuda çeşitli alternatifler geliştirmelerine imkan sağlanırsa, yaptıkları işten zevk alırlar ve işi daha kaliteli yaparlar. Dolayısıyla hedeflerin belirlenmesinde de çalışanların katılımının sağlanması gerekir ki; yaptıkları işten zevk alsınlar, işe sahip çıksınlar.

### 1.7.3. Kriterler

Hazırlık aşamasında, iş ve görevlerin tanımlanmasının ardından ölçümlenecek kriterler belirlenir. Performans değerlendirme kriterlerinin doğru seçimi, değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliğinde etkili olacaktır.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir(Sabuncuoğlu 2005; 187);

- 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 sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Organizasyonlarda yapılan işlerin çok boyutluluğu çalışanların farklı farklı becerilerinin olmasını gerektirmektedir. Bu farklı becerilerin tek bir kriterle ölçülmesi imkânsızdır. Bu nedenle performans değerlendirme sistemlerinde birden çok kriter kullanılır. Ancak performansın tüm boyutlarını değerlendirmeye alabilmek amacıyla aşırı sayıda gereksiz kriter belirlemek de aynı derecede sakıncalı olduğundan, yöneticilerin bu husus üzerinde hassasiyetle durmaları, aynı anlamı taşıyan veya birbiriyle örtüşen performans kriterlerinin birleştirilmeleri gerekir (Uyargil, 1994:28).

#### **1.7.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme, eğer yöneticilerin olağan görevleri arasında yer alıyorsa, bir seçim sorunu yoktur. Eğer bir seçim durumu söz konusu ise değerlendirenler seçilirken, eğitim amaç ve olanakları göz önünde tutulabilir. Örgütler, kendi yapılarına uygun olan değerleyici modelini seçmelidirler. Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda değişik alternatifler bulunmaktadır.

- **Yöneticilerce Değerlendirme**

İşletme ile ilgili kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları önemli bir kaynak oluşturur. Bu bağlamda performans değerlendirme yöntemlerinin, örgüt yöneticileri açısından bilinmesi ve bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, etkili örgütler olma açısından çok önemlidir (Helvacı, 2002:155).

Geleneksel olarak en yaygın uygulama, işgörenlerin ilk üst tarafından değerlendirilmesidir. Bu tür uygulamaların yararlı yönü, birinci derecede amirin değerlemesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle onu en iyi biçimde izleyebilecek olmasıdır. Değerleme işini ifa eden kişinin en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticiler de değerlemeye katılırlar. Değerleme konusunu bilen birkaç kişinin

sadece üst tarafından tek başına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir(Bingöl, 2003: 287,288).

İlk amirin değerlendirmelerinin subjektif olma ihtimalini azaltma amacı ile daha üst düzeydeki yöneticilerin sürece katılması, yararlı olmakta ise de, ilk amirin dışındaki kişilerden detaylı değerlendirmeler yapmak yerine, ilk amirin değerlendirmesi ve astın genel performansına ilişkin görüşlerini bildirmelerini istemek daha yerinde bir karar olacaktır (Uyargil, 1994: 32–33).

Yönetici tarafından değerlendirilmenin yapılması bazı sakıncalar da doğurur(Tansel, 2007:56);

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi.
- Üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar çıkabilir.

- **Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme:**

Aynı üniteye çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlendirmesi istenebilir. Çalışanın bütün gün yan yana çalıştığı takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlendirmeye alınabilir. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu 2005 ; 193).

Geniş kapsamlı değerlendirme yapmayı arzulayan işletmeler, iş arkadaşlarından görüş alma yolu ile üstler tarafından yapılan değerlendirmeleri pekiştirici ve destekleyici nitelikte veriler sağlayabilirler (Uyargil, 1994: 34).

- **Astlarca Değerlendirme:**

Üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle

iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir(Tansel, 2007:57).

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlendirmede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır(Uyargil, 1994: 34).

- **Müşterilerce Değerlendirme:**

Değerleme bilgisi toplamakta yararlanılacak diğer bir kesim ise müşterilerdir. Bazı organizasyonlar çalışanlarının görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının gibi kararların alınmasında müşterilerinin performansa ilişkin değerlemelerinden yararlanmaktadırlar. Müşterilerden, daha çok hizmet kalitesi, müşteri duyarlılığı, tutum-davranış, bilgi-beceri yeterliliği gibi konularda geçerli ve güvenilir bilgiler elde edilebilmektedir(Özdemir, 2007:81,82).

- **Kendi Kendini Değerlendirme(Özdeğerleme):**

Uygulamada sadece kişinin kendi-kendini değerlemesine sıklıkla rastlanılmamaktadır. İlk amirin/amirlerin yaptığı değerlemelerin yanı sıra, kişiye kendi-kendini değerlendirmek pek çok yöneticinin başvurduğu yöntemlerden biridir. birçok yönetici astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile astın görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmaktadır(Özdemir, 2007:79).

Kişinin kendi kendini değerlendirmesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlendirmek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır (Palmer 1993; 54).

### **1.7.5. Değerleyicilerin Eğitimi**

Performans değerlendirme sisteminde sistemi geliştirenlerin, değerlendirme yapanların ve değerlendirilenlerin eğitimi, uygulamaların etkinliği açısından oldukça önemlidir. Sistemi geliştirenlerin gerek kurumsal yönden, gerekse uygulama açısından performans değerlendirme konusuna hakim olma dereceleri, kuşkusuz sistemin başarı ile yürütülmesini etkileyecektir(Kavuzlu, 2007:14).

Değerlendirmeyi yapacak gruba, kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir(Tansel, 2007:54)

Değerleyicilere, değerlendirme bilinci kazandırmak maksadıyla gerçekleştirilecek bir değerleyici eğitiminin önemi çok büyüktür. Çünkü değerleyicilerin değerlendirme sürecine yaklaşımı, çalışanların organizasyona yönelik tutumları üzerinde küçümsenemeyecek bir etki yaratmaktadır. Değerlemenin adil, çalışan beklentilerini karşılayacak tarzda yönlendirici olması, çalışanlarda güven dejenerasyonu olmasını engelleyecek, moralleri üzerinde olumlu etki yaratacak ve organizasyona bağlanmalarını, organizasyon içinde uzun süreli kariyer planları yapmalarını sağlayacaktır(Özdemir, 2007:85).

### **1.7.6. Zamanı (Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi)**

Günümüz organizasyonlarında yöneticilerin zamanı sınırlı ve değerlidir. Performans değerlendirme de çoğunlukla zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmasını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmaz (Barutçugil, 2002:186).

Kısa dönemlerde de değer yargıları çok fazla değişmez ve personel üzerinde baskı oluşturur. Bu nedenle en uygun görülen periyot, altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır.

İşe yeni alınan çalışanların, işe uyumlarının sağlanması ve gelişim ihtiyacı olan çalışanların performanslarını yönetmek amacıyla değerlendirme daha sık olarak yapılabilir (Özdemir, 2007:71).



Ancak değerlendirme belli periyotlara bağlandığında çalışanların kendilerini bu periyotlara göre ayarlayıp daha yoğun çaba göstermelerine sebep olabilir. Bu da değerlendirmenin sonuçlarını gerçeklikten uzaklaştıracaktır.

### **1.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Örgüt yöneticileri, yönetsel kararları almada, iş görenlerin ücret artışlarını, terfilerini, işten çıkarma durumlarını belirlemede, güçlü ve zayıf yönlerini görmede, eğitim, disiplin ve bütçenin hazırlanmasında bununla birlikte, performanslarının geliştirilmesinde, iş görenlerin kurumun hedeflerine yöneltmeyi sağlamada, performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksinim duyar. Örgütlerin bir ölçüde amaçlarına ulaşabilmesi, iş görenlerin performanslarını profesyonel bir biçimde değerlendirilmesiyle ve performans değerlendirme yöntem ve tekniklerini çok iyi uygulaması ile mümkün olmaktadır (Helvacı, 2002:156).

Seçilecek yöntem, işletmenin amaçlarına, yapısına, örgüt ilişkilerine ve değerlendirme amaçlarına en iyi uyum gösteren biçimsel bir yöntem olmalıdır. İşletmenin yapısına uygun belirlenen yöntem ve çalışanların bu yöntemi kabullenmesi, değerlendirme sürecinin başarısını arttırmaktadır (Yüncü, 2002: 32).

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme yönteminin belirlenmesi aşamasında çeşitli tekniklerin ele alınması gerekir. Organizasyon için bir performans değerlendirme tekniği seçmeden önce, bunların her birinin bileşenlerini, neyi ölçtüklerini ve ortaya çıkardıkları sorunları araştırmak çok önemlidir (Palmer,1993: 40).

Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir. Değerlendirme yöntemleri klasik ve modern yöntemler olarak veya

a) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı

b) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı

c) Bireysel Performans Standartlarına Dayalı yöntemler olarak da gruplandırılmaktadır. Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Her bir yöntemin kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemlerin hangisinin kullanılacağı hususunda,

karar verilme aşamasında, her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü iyi analiz etmek gerekmektedir (Helvacı, 2002: 161).

Performans değerlemenin ilk örneklerinden olan klasik ve karşılaşılan sorunlara modern tekniklerle çözümler bulma açısından performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenecektir.

### **1.8.1. Klasik Yöntemler**

Klasik yöntemler, genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsar. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok kişilerin değerlendirmesine dayanır. Klasik performans değerlendirme yöntemlerine göre yapılan değerlendirmeler, işgören açısından korku, baskı ve ceza aracına dönüşebilmektedir.

#### **1.8.1.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi**

Kişinin yaptığı işin kalitesi, iş bilgisi, yaratıcılık düzeyi ya da liderlik yeteneği gibi çeşitli kriterler bu yöntem aracılığı ile derecelendirmeye tabi tutulmaktadır. Derecelendirme, A-B-C gibi çeşitli harflerle ya da 1- 2- 3 gibi rakamlarla olabilir (Bingöl, 2003: 290).

Personelde bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısına rakamlar ya da iyi, orta, zayıf, pekiyi veya çok yetersiz, yetersiz, orta, yeterli, iyi gibi ifadeler yazılır. Her ifadenin bir puanı vardır. Değerlendirme sonucunda puanlar toplanır, her çalışanın toplam puanı karşılaştırılır.

İşletmelerde en basit tekniklerden birisi olan grafik dereceleme tekniğinin yararlarının yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır( Palmer, 1993: 40-41);

- Performansla ilgili yapıcı eleştirileri sağlamaz,
- Nezaretçinin ya da değerlendirmeyi yapanın yargılarından ayrı, olgusal bir temele genellikle dayanmaz,
- Hale ve boynuz etkilerine açıktır,
- Çalışanlara önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez,

Pratik görünmesine karşın bu yöntemin kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez(Kavuzlu, 2007:28).

### 1.8.1.2. Kritik olay

Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra amir, kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri-besleme sağlar. Spesifik davranışlar ele alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri-besleme sağlaması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisini neler beklediğini anlamış olur (Uyargil, 1994:48).

Yöntem genellikle rutin işgören faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine işgörenin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Yöntemin yararı, konuların zamanla unutulmasını ve öneminin yitirilmesini önlemesidir (Palmer, 1993: 47).

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir(Kavuzlu, 2007:36).

Kritik olay yönteminin yararları şunlardır(Yılmaz, 2006:68);

- Performansla ilgili tartışma ve görüşme ortamı yaratır, çalışanlara yol gösterici ve teşvik edici etkisi vardır,
- Diğer tekniklerle kullanıldığında etkin sonuçlar veren bir performans değerlendirme yöntemidir,
- Yönetici ve işgören performans konusunda yararlı görüşmeler yapmasını sağlar,
- İşe yeni giren işgörenin olumsuz veya yanlış davranışlarını gidermek amacıyla ilk kademe yöneticisi tarafından uygulanabilir,
- Kritik olay yöntemi sübjektif, sonuçları tutarlı ve sürekli kullanılan bir yöntem olursa dinamik bir performans değerlendirme yöntemi olacaktır,
- Kritik bir olay olduğunda, geçerli ve niteliksel veriler sağlanmış olur

Kritik olay yönteminin dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Palmer, 1993: 48);

- Bütün çalışanlar için özenle uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir,
- Sübjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılardan sıyrılması güçtür,
- Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ile ilgili çalışanla hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür,

### **1.8.1.3. Kontrol Listesi Yöntemi**

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar(Uyargil, 1994:49).

Ağırlıklı kontrol sisteminde ölçek ya da ifade yalnız bir düşünceyi ifade etmeli, anlaşılır bir terminoloji kullanılmalı, çift olumsuzluklar çıkarılmalı, düşünceler basitçe ve açıkça ifade edilmelidir (Helvacı, 2002: 166).

Kontrol listesinin uygulanması kolay değildir. Her iş ya da iş grupları için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır (Sabuncuoğlu, 2005:186).

Yapılan araştırmalara göre, geçerlilik ve güvenilirlik açısından kontrol listesi yönteminin diğer yöntemlere oranla daha yüksek olduğu düşünülse de, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir (Uyargil, 1994: 50).

### **1.8.1.4. Karşılaştırma Yöntemleri**

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişileri birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bir iş için en uygun aday kimdir gibi soruların yanıtlarını vermek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanır. Amaç bu sıralamayı en objektif ve doğru olarak yapmayı sağlamaktır. Bu yaklaşımın içerdiği yöntemler (Uyargil, 1994: 37);

- **Sıralama Yöntemi:**

İşgören performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşımdır. Bu yöntemde

değerlendirilecek kişilerin isimleri, gelişigüzel olarak bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Üstten en fazla ve en düşük değer taşıdığına inandığı kimsenin ismini de kâğıdın yine sağ tarafına, bu kez en altına yazması istenir. Daha sonra değerlendirici, öbür tarafta kalan isimleri, tek tek, değer sırasına göre bu iki ismin arasına yerleştirir. Böylece değerlendirme sırası elde edilmiş olur (Helvacı, 2002: 162).

Değerlendirilen işgören ve performansını bütün olarak düşünür. İşgöreni bileşenlerine ayırmaya çaba sarf etmez. Bu yöntemle değerlendiren kimin işinde verimli olduğunu, kimin verimsiz olduğunu tespit eder. Bazen grubu içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek, bunlar içinde sıralamayı yapmak kolaylık sağlayabilir (Uyargil,1994: 37).

Sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, değerlendirme hatalarından pozisyondan etkilenme hatasını doğuracaktır.(Kavuzlu, 2007:26).

- **İkili Karşılaştırma Yöntemi:**

Sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğeriyle tek tek karşılaştırılır. Kişi sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artar(Kavuzlu, 2007:26).

İki işgören aynı anda karşılaştırılarak hangisinin daha üstün olduğu vurgulanır. Başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır(Uyargil, 1994: 37). Bu yöntemde bir birim veya kısım içindeki her çalışanın diğer çalışanlarla ayrı ayrı karşılaştırılması söz konusudur. Her değerlendirme kriteri için ayrı bir karşılaştırma tablosu hazırlanır.

Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması, karşılaştırma sayısını arttıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması kullanışlı olmamaktadır(Kavuzlu, 2007:27).

#### **1.8.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi:**

Zorunlu dağılım yöntemi, değerleyicilerin değerledikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu

nedenle çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır ( Helvacı, 2002: 162). Yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelerde belirli ya da yüksek derece, puan ya da ifadelere yönelmelerini önlemeye yöneliktir.

Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme amiri, astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır (Bingöl, 2003:293):

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

Değerlendirici astlarını skalada belirtilen yüzdelerle göre farklı başarı düzeylerine yerleştirirken, bu yöntemde de, yukarıda açıklanan sıralama yönteminde olduğu gibi genellikle tek ve genel bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır (Uyargil, 1994: 37).

#### **1.8.1.6. Serbest Anlatım Yöntemi**

Değerlendirmeyi yapacak kişiden çalışanın güçlü ya da zayıf yönlerini, yeteneklerini önceden hazırlanmış sorulara kendi ifadeleri ile cevap vererek değerlendirmesinin istenmesidir. Örnek olarak ” çalışmanızın iş arkadaşları ile olan uyumunu, işe bağlılığınızı anlatınız. Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? ” şeklinde olabilir. Çalışan hakkında tavsiye ya da öneri istenebilir. Bu şekilde değerlendiricinin kendi düşüncelerini, değerlendirmelerini, her hangi bir yönlendirme olmadan ya da skala aralığına sıkıştırmadan serbest bir şekilde ifade etmesi sağlanır.

Yöntemin en önemli yararı, basitliği, yani değerleyicinin hiçbir formel yapıya bağlı olmadan, kendi isteği doğrultusunda görüşlerini sıralayabilmesidir. Diğer taraftan bu yöntem, sadece yönetici ve amirlere mesleksi yargı sağlamakla kalmaz, fakat aynı zamanda değerlendirme sürecinde ortaya çıkan sorunların bazılarının kaçınılmasına yardımcı olur (Bingöl, 2003: 297).

Ancak bu yöntemde her değerlendiricini kendine özgü ifadeleri kıyaslama yapmayı ortadan kaldırabilir. Her değerlendiricinin yazım tarzı etkin olmayabilir. Değerlemeci değerlendirme sonuçlarını farklı yönlerden yorumlayabilir. Bu değerlemenin başarısı, tamamıyla değerleyicinin iyi bir gözlemci olmasına ve gözlem sonucu ulaştığı değerlemeleri iyi ifade edebilmesine bağlıdır

Performans değerlendirme yöntemi konusunda geleneksel yaklaşımların değiştirilmesi gerektiğine dair üç neden vardır. (Özdemir, 2007:187) Bunlar;

a. Çalışanların performanslarında gözlenen değişimler, onların kontrolü dışında sisteme bağlı faktörlerden kaynaklanabilir. (Örneğin; kaynakların ulaşılabilirliği, amirin liderlik/yöneticilik tarzı, İKY (insan Kaynakları Yönetimi) sisteminde - verilen eğitim gibi- meydana gelen değişimler)

b. Çalışanın ortaya koyduğu performansta; kendisinin ve sistemin ne kadar etkili olduğunu belirlemek oldukça güçtür.

c. İşe ilişkin sorunlar ve artan müşteri talepleri, ekip çalışmasını ve ekip merkezli iş tasarımlarını gerektirmektedir.

## **1.8.2. Çağdaş Yöntemler**

Çağdaş başarı değerlendirme yöntemleri, işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlarla ele almaktadır. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır (Bingöl, 1990: 187). Bu yaklaşımlar, biraz daha ileri götürülerek; işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Koçel,1982: 354-358).

### **1.8.2.1. Amaçlara Ve Sonuçlara Göre Performans Değerlendirme**

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktası, her işgörenin veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamaktır(Yılmaz, 2006:82).

Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte

kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleştirilip gerçekleştirmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir ( Helvacı, 2002:166)

Değerlendirmede, bir elemanın bu amaç ve hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakılır. Bu tekniğin kullanılmasında en önemli nokta, ölçülebilir amaç ve hedeflerin saptanmasında yöneticilerle çalışanların işbirliği yapmasıdır(Palmer, 1993:50).

Amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir. Amaçlara göre yönetim altı temel adımdan oluşmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz(Kavuzlu, 2007:39);

- Organizasyon Hedeflerinin Belirlenmesi: Bir sonraki sene için organizasyonun gelişme planının ve hedeflerinin belirlenmesidir.
- Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi: Burada bölüm sorumluları kendilerine ait hedefleri belirlerler.
- Bölüm Hedeflerinin Tartışılması: Bölüm yöneticileri kendi bölümlerine ait hedeflerle diğer bölümlerin hedeflerini karşılaştırırlar. Gelişme ve gereksinimler belirlenir, işçilerin departmanlara göre dağılımı yapılır.
- Faaliyet Planlaması: Bölüm yöneticileri kısa dönem performans hedeflerini, yani ne yapacaklarını ortaya koyarlar.
- Sonuçların Ölçümü: Departman yöneticileri tüm çalışanların beklenen sonuçlarıyla gerçekleşen sonuçlarını karşılaştırırlar.
- Feedback: Beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar periyodik olarak karşılaştırılır ve farklılık gözleniyorsa daha sonraki aşamalar için düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir.

Amaçlara göre yönetimin başlıca yararları şu şekildedir(Yılmaz, 2006:84);

- Her pozisyon için amaçlar saptandığından örgütün farklı birimleri arasında birlik sağlanır,
- İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır,
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yararı olamayacak faaliyetler yerine doğrudan örgüt amaçlarına yönelik faaliyetlerin yapılmasına zemin hazırlar,
- İşgörenin işine anlam kazandırarak güdülemeyi sağlar ve başarı ihtiyacını canlandırır,



- İşgörenin kendi kendini denetlemesine, daha çok yetki ve sorumluluk almasına, yönetime ve karar süreçlerine aktif olarak katılmasına, dolayısıyla örgütsel amaçları benimsemesine imkân verir,
- Grup süreçlerinin uygulanmasına yardımcı olur,
- Yöneticilerle işgörenlerin amaçları ve sonuçları birlikte saptamaları ve değerlendirmeyi birlikte yapmaları, değerlendirme faaliyetlerine açıklık getirir,

### 1.82.2. Davranışsal Değerleme

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği, klasik değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır (Bingöl, 2003: 297).

Değerleme formunda beklenen davranışın yazdığı bir metin ve bir ölçek bulunmaktadır. Formun en üstünde kabul edilebilir ve en altında ise kabul edilemez davranışlar belirtilir ve bu davranışlara performansın göstergesi olarak puanlar verilir(Yılmaz, 2006:86).

Zorunlu seçim yöntemi ile derecelendirme yönteminin beraber kullanılması ile oluşturulan bu yöntem işgörenin durumunu belirten tek seçeneğin işaretlenmesi esasına dayanır. Davranışsal değerlendirme formunun hazırlanmasında işgörenin katılımına izin verilmesi, diğer yöntemlere göre işgörenin formu benimsemesi sağlamıştır(Algün, Eraslan 2005:97).

Davranışsal değerlendirme yönteminin avantajları (Algün, Eraslan 2005:97):

- İşgörenin diğer yöntemlere göre daha çok benimsediği bir uygulamadır,
- Ücretlendirme ve kariyer planlamasına içeriği dolayısıyla kaynaklık eder,
- İşgörenin yaptığı iş esas alınarak puanlamaya gidilir.

Davranışsal değerlendirme yönteminin dezavantajları:

- Yöntemin geliştirilmesi uzun zaman aldığı için zaman alıcı ve maliyeti yüksektir.
- Her iş için ayrı bir davranış değerlendirme ölçeği gerektiğinden, daha büyük bir dikkat gerektirmesi,

- Çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına dayandığından, değerlendirme sürecinde yargıların hala büyük rol oynaması (Palmer, 1993. 44).

### **1.8.2.3. Takım Temelli Performans Değerlendirme**

Bu yöntemin en temel özelliklerinden birisi, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Bingöl, 2003: 299)

Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıma azmi gibi faktörler incelenmektedir (Sabuncuoglu, 2005: 181).

Takıma dayalı performans değerlemesinin başarısı için aşağıda belirtilen koşulların oluşturulması gerekmektedir(Bingöl, 2003: 299):

- Firmada çalışanları, performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme, beklentiler ve ödüllendirme mekanizmaları konusunda eğitmek,
- Ürün, hizmet ve süreç ölçütleri toplamak,
- Amaçlara göre performansı izlemek,
- Çalışanlara geribildirim yapmak,
- Süreç geliştirimi üzerinde yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek.

Ekip performansının, bireysel performansın ölçülmesine oranla daha kolay olması, kuşkusuz ekip performansının ölçülmesi için tek yeterli koşul değildir. Diğer yandan, yalnızca ekip performansını değerlemek, bireysel gelişimin en önemli ayağı olan geribildirim ve bireysel başarıma arzusunun olumsuz etkilenmesine neden olacaktır. Bu noktada, ekip performansı ile üyelerinin ekibe katkı düzeylerinin birlikte ölçüldüğü karma yöntemlerin hayata geçirilmesi hedeflenmelidir. (Özdemir, 2007:151)

### **1.8.2.4. 360 Derece Değerleme:**

360 derece değerlendirme, bir çalışan ya da ekibin performansı, davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında, yukarıda saymış olduğumuz yöneticisinden, iş

arkadaşlarından, astlarından, müşterilerden geribildirim toplaması ve bunların bireyin kendi performans algılaması ile karşılaştırılmasını içeren bir performans geliştirme ve değerlendirme aracıdır. 360 derece değerlemede, çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı karma, çok yönlü değerlemenin yapıldığı bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

360 derece değerlendirme, bir iş görenin/ekibin performansı, davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında, çevresindeki herkesten, tipik olarak bölüm yöneticisinden, iş arkadaşlarından, astlarından, dış müşterilerden ve/veya tedarikçilerden geribildirim toplaması ve bunların bireyin kendi performans algılaması ile karşılaştırılmasını içeren bir performans geliştirme ve/veya değerlendirme aracıdır (Yılmaz, Ünsar, 2007:49).

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir( Helvacı 2002: 167).

Çoklu geri bildirim özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanlar için görülmektedir. Sistem sayesinde yöneticiler, üstleri, astları ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmakta ve gelen verileri karşılaştırma olanağı bulmaktadırlar(Tansel, 2007:62).

360 derece performans değerlendirme sistemin olumlu yönleri şunlardır(Sabuncuoğlu 2005:197);

- Objektif ve güvenilir geri bildirim sağlar.
- Bireysel gelişim ve öğrenmeye destek verir.
- Dijital ortamda gerçekleştirilmesi zaman tasarrufu sağlar.
- Müşterilerin değerlendirmeye katılması ürün ve hizmet kalitesini artırır.

Olumsuz yönleri şöyle sıralanabilir(Sabuncuoğlu 2005:197);

- Değerlenen yönetici çoklu değerlendirmeden dolayı kendisini baskı altında hissedebilir.
- Değerlenen kişilerin oransal ağırlıkları doğru belirlenmezse sonuçlara güven azalır.
- Değerlendirme grupları kendi çıkarlarını ön plana alabilirler

## 1.9. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında nesnel ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılmıştır. Ancak, değerlendirme sürecinin, duygu, değer ve tutumlardan etkilendiği de bir gerçektir (Özdemir, 2007:109).

İnsan kaynaklı uygulamalarda mutlaka beşeri özellikler devreye girecektir. Fiziksel, biyolojik özelliklerin yanında duygu, değer ve yargılarıyla bir bütün olan insanoğlu normal yaşantısında kullandığı bu özelliklerini iş yaşantısında da kullanması kaçınılmazdır. Değerleyicilerin de bu etkilerle hareket etmesi sonucu bazı hatalar ortaya çıkmakta, bu da performansla ilgili elde edilmesi planlanan bilgilerde yanlış sonuçların doğmasına sebep olmaktadır. Aşağıda yer verilerden hatalar bunlardan bazılarıdır. Ancak bu hatalar işletmenin ve değerlendiricilerin özelliklerine göre çeşitlilik arz edebilir. Verilecek eğitim ve çeşitli uygulamalarla bu hataların üstesinden gelinebileceği gibi zamanla yeni hatalar da ortaya çıkabilir.

- **Tek ölçüt**

Çalışanları sadece müşteri görüşleri ya da üstlerin görüşleri gibi tek bir açıdan değerlendirmek yanlış olacaktır.

- **Müsamaha**

Değerlendiricilerin işgörene hak ettiğiinden fazla puan vermesidir.

- **Tolere Etmemek**

Değerlendiricilerin işgörene hak ettiğiinden daha az puan vermesidir.

- **Hale (Taçlandırma)Etkisi**

Çalışanın ayrıcalıklı olarak çok iyi olduğu alana göre yani diğer alanlardaki seviyesi dikkate alınmadan değerlendirilmesi eğilimidir. Bir faktör diğer faktörlerin üzerinde uyumsuz bir etkiye sahiptir(Yılmaz, 2006:68).

- **Karalama, (ters hale etkisi)**

Taçlandırma etkisinin tersidir. Bir personelin genel olarak başarılı olduğu halde, başarısız olduğu tek alanın öne çıkarılmasıdır(Palmer, 1993:20).

Boynuzlama etkisi olarak da adlandırılan değerlemede, çalışanı özellikle zayıf olduğu faktörlere göre değerlendirme hatasıdır.

- **Objektif Olamama**

Değerlendirmeyi yapacak olan değerlendirilen kişiye karşı bazı önyargılar içinde olabilir. Çalışanlar hakkında performans değerlemenin hedeflerini etkileyecek kişiisel görüşler, yaşa, cinsiyete, eğitim durumu gibi önyargılar objektiflikten uzaklaşmaya sebep olacaktır. Objektif bir değerlemede sadece işe yönelik davranışlara önem verilmelidir.

- **En Son Davranış Etkisi**

Değerlendirmenin, değerlendirme periyodunun başlangıcından ziyade son zamanlardaki performansa göre değerlendirilmesi eğilimidir.

Bu tür bir hata nedeniyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan, ancak son dönemde çok iyi çalışan bir personel çok başarılı; önceleri çok başarılı olan, ancak son zamanlarda performans sorunları yaşayan bir personel de çok başarısız olarak değerlenmektedir.

Değerlenenler bu hatanın farkında olduklarında, özellikle değerleme zamanı yaklaştığında istekli, verimli, ilgili ve işbirlikçi olmaya çaba harcamaktadırlar(zdemir, 2007:114).

- **Benzerlik Hatası**

Bazı değerlendiricilerin, işgörenlerin yaşam öyküsü, davranışları vb. nedenlerle benzettikleri için yüksek puan verme eğilimidir.

- **Farklılık Etkisi**

Değerlendiricilerin alışanları bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbiriyle ilişkili olarak değerlendirmesi eğilimidir.

- **Merkezi Eğilim**

Çalışanın hem güçlü hem de zayıf olduğu alanların değerlendirilmesinden kaçınılarak, bütün değerlendirmelerin ortalama bir kategoride toplanarak değerlendirilmesi eğilimidir.

Genellikle, kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan ve çalışanlarının performansını yakından gözlemleme fırsatı bulamayan yöneticiler, bu tarz değerlemeler yapma eğilimindedir. Hiç kimse yüksek başarılı değeri olmadığı gibi, başarısız olarak da değeri değildir. Zorunlu dağılım yöntemi bu tür hataları giderme potansiyeline sahiptir(Özdemir, 2007:114).

- **İşler Arası Bağımlılığın Dikkate Alınmaması**

Yoğun işbölümü, çağımız organizasyonlarının temel yapısal özelliğidir. İş bölümünün artmasıyla işler arasındaki bağımlılık da artmıştır. İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadan, işleri birbiriyle bağlantılı fakat verimlilikleri farklı iki personelin değeri yanlıcı olmaktadır. Bu nedenle, işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak performans değeri değildir(Özdemir, 2007:117).

- **Kontrast Hataları**

Değerleyicinin kısa süre içinde birçok personeli değeri, arka arkaya yapılan değerlemelerde nesnel karşılaştırmalardan uzaklaşılmasına sebep olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, her çalışanın kendisinden önce değeri değerlendirilenin aldığı puandan etkilenmesi kontrast hatası olarak adlandırılır. Performansı düşük bir çalışana kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarılı' algılanırken, performansı yüksek bir çalışana kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarısız' algılanır. Bu tür hataların önlenmesi için personel; başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değeri tabi tutulmalıdır (Özdemir, 2007:115).

## **1.10. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanımı**

Performans değerlendirme sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonu ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gerekir(Uyargil, 1994: 4).

Performans ölçümü ile girişilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların etkin, verimli ve yeterli biçimde kullanılmasını gerektirir(Palmer 1993: 75).

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin ücret yönetiminde, kariyer yönetiminde, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, stratejik planlama gibi pek çok alanlarda kullanılabilir(Yılmaz, 2006:104).

### **1.10.1. Ücret Yönetimi**

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir.

Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon v.b. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin bazı performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır(Yılmaz , Ünsar, 2007:50).

Performansa dayalı ücret uygulaması, organizasyonda yaratılan değerın çalışanlar ile paylaşımı yoluyla daha çok değer yaratılmasının özendirilmesi ilkesine dayanır. Teorik olarak her organizasyon bu amaçla yola çıkar ancak yolda karşılaşılabilecek engeller öngörülerek önlem alınmamışsa her zaman istenen sonuçlar elde edilemeyebilir(Özdemir, 2007:89).

Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gerektiğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek,

başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir (Fındıkçı, 1999: 338).

### **1.10.2. Kariyer Yönetimi**

Çalışanların kariyer gelişimi büyük ölçüde işte gösterdikleri performansa bağlıdır. Organizasyonlar, ellerindeki değerli elemanları korumak ve onların kendilerine en uygun yerlere gelmelerini sağlamak için performans değerlendirmelerinden yararlanırlar(Yılmaz , Ünsar, 2007:51).

Günümüzün çağdaş yönetim anlayışında dikkat ve ciddiyetle yapılan performans değerlendirmesi çalışmaları organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturur (Palmer 1993; 75).

Performans değerlendirme sonuçlarına göre her çalışan kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur ve iş yaşamındaki beklentilerini tanımlar. Sağlıklı bir birey, potansiyel olarak geliştikçe, kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyar(Özdemir, 2007:91).

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır(Uyargil, 1994: 7).

Kariyer yönetimi kişinin işletme içindeki statü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişileri uygun statülere doğru yönlendirilmesi gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirmesi sonuçları kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı başka bir değiş ile kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir(Palmer 1993:79).

### **1.10.3. Stratejik Planlama**

Stratejik planlama, hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim veya idare edenler tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan



genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir (Fındıkçı, 1999:339).

Stratejik yönetimin en temel amacı kısa vadeli ve belirli bir süre için stratejiler belirleyerek, organizasyonun uzun vadeli amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bu maksatla organizasyonlar çalışanlarının temel yetkinliklerini stratejileri destekler tarzda yeniden düzenlemek durumundadırlar. Yapılacak bu düzenlemelerin istikameti ise performansın değerlendirme sonuçlarıyla tespit edilir(Özdemir, 2007:87).

Performans değerlendirmesi organizasyonlarda stratejik planların işgörelere duyurulmasına aracılık etmektedir. Organizasyonların kendi kültürlerine göre kendileri için geliştirdikleri ve yerleştirdikleri performans değerlendirme modelleri ve uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler vb. tümü organizasyonun stratejilerinin bir uzantısıdır(Tansel, 2007:80).

#### **1.10.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Organizasyonda işgören kişilerin zaman içindeki değişime ve gelişmelere uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönden eğitileceğinin kararlaştırılmasında yarar vardır(Uyargil 1994:7).

Performans değerlendirmesi sonuçlarından sağlanan veriler, bazen eğitim ihtiyacının belirlenmesi için yapılan çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirirken bazen de eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler(Tansel, 2007:85).

Performans değerlemenin amaçlarından biri de; performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmaktır. Eğitim ile performans değerlemenin ilişkisi bu noktadan başlar. Performans değerlendirme, organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde bir yoldur(Özdemir, 2007:92).

Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. İşte bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Bu bakımdan performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması,

kurumdaki genel eksiklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir (Fındıkçı, 1999: 340).

### **1.10.5. İşten Ayırma**

Başarılı ve başarısız olmayan personelin ayırt edilmesinde, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı kabul edilebilir düzeye yükseltilememiş çalışanların işten ayırma kararlarının verilmesinde, diğer bazı değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları da dikkate alınır(Özdemir, 2007:92).

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler mevcut personel politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak bu çabalara rağmen başarısız elemanda herhangi bir gelişme izlenmiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır(Palmer, 1993: 116).

Organizasyonlarda tek bir performans değerlendirme dönemi sonucunda iş görenleri işten çıkarma kararı verilmesi uygulamasına rastlamak pek mümkün değildir. İşgöreni işten ayırma kararı oldukça hassas ve kritik bir karar olduğundan işgörenlere doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanmalıdır (Uyargil 1994:8).

### **1.10.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme vb. Uygulamalar**

Çalışanların performanslarında görülen yetersizliklerin nedeni, çalışanın işten tatmin olmaması olabilir. Bu durum, değerlendirme sonuçlarının analizi sonucunda tespit edilirse; iş rotasyon ve iş zenginleştirme kararlarının alınmasında belirleyici olacaktır(Özdemir, 2007:94).

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların, bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ve bu sorunlarını ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu içinde kullanılması mümkündür. Aynı biçimde mevcut işlerine yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırılmak sureti ile yeniden biçim verilmesi ile işgörenlerin işleri zenginleştirilir. Mevcut görevlerine ilaveler yapılarak

işleri genişletilebilir. Performans değerlendirme sonucunda iş görenler ile yapılan görüşmeler kısmında edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler (Palmer 1993; 82).

### **1.11. Bireysel Performans**

Performans yönetimi anlayışını örgütün var olan sistemine aktarmak istediğimizde ise, bu sistemin temel amacının, bireysel performansın getirilen ölçütler aracılığıyla belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performansın ve örgütsel etkililiğin birlikte geliştirilmesi olduğunu görmekteyiz(Barutçugil, 2002:127).

Bu tür bir bakış açısı, performans yönetimini, bireysel performansın “nasılları” olan davranışlar ve yetenekler ile yine bireysel performansın “neleri” olan performans hedef ve ölçütleri arasında bir etkileşim sağlamak olarak tanımlamaktadır(Bilgin, 2007: 65).

Performans değerlendirme sistemin asıl amaçlarını bireysel performansın sağlıklı, adil kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturur(Tansel, 2007:51).

Performans değerlendirme yöntemi ile sürekli gelişme, çalışan performansının; birey bazında, ekip bazında, organizasyon bazında veya bunların bir karması şeklinde değerlendirilmesi ile sağlanabilir. Fakat sıklıkla birey bazında yapılmaktadır. Bunun altında yatan temel kabul ise; ekip ve organizasyon performansının, tüm bireysel girdilerin toplam sonucu olduğudur ve bağımsız olarak ölçülebildiğidir. Diğer bir deyişle bireysel hedeflerin, birbirleriyle çatışmadığı, organizasyon hedeflerine paralel olduğu ve bireysel hedeflerin tamamının toplamının organizasyonun genel hedeflerini oluşturduğudur(Özdemir, 2007:29).

Bireysel performansın değerlendirilmesinde, çalışanların işindeki performansını değerlendirmek esas olmalıdır. Performans değerlendirmesi, iş yapan çalışanın başarısını veya başarısızlığını değerleyen bir süreç olarak daha çok gelişme, geliştirme hedefine yönelik olmalıdır ve çalışanın işindeki başarısı, bireyin organizasyonun başarısına olan katkılarını değerleyen planlı bir araç olarak düşünülmelidir(Özdemir, 2007:30).

## 1.12. Ödüllendirme

Bireysel performanstaki farklılıkların kurumun ödül sistemine yansıtılması performans değerlendirmenin temel amaçlarından biridir(Kavuzlu, 2007:15).

Performans gelişimi ile ilgili girişimler tasarlanmalı, geliştirilmeli ve uygulamaya konulmalıdır. Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidileceğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemi tasarlanmalı, geliştirilip uygulanmalıdır. Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurulmalıdır(Bilgin, 2007: 65).

Davranış bilimciler, davranışın sıklığını artıracak her şeyi ödül olarak tanımlarlar. TKY’de iş yaşamında doyuma ulaşmayı sağlayacak, tanınmayı artıracak ödüllendirmelere önem verilmektedir. İşletmeler, kalite mükemmelliği açısından ödüllendirildikleri gibi, örgüt içinde de bireyler ve takımlar ödüllendirilebilir. Bireylerin ücret ile ödüllendirilmelerine “harici” ödüllendirilme, işgörenin işinden gurur duyması v.b. sağlayarak ödüllendirilmesine ise “dahili” ödüllendirme denebilir(Tansel, 2007:75).

Ödüller organizasyonel değerlerin görünür ifadeleridir. Bir organizasyonda, neyin değerli olduğu, neyin ödüllendirildiği ile ilgilidir. Çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışma istek ve azmini artırır. Takdir görmek en önemli motivasyon araçlarından ve çeşitli yolları vardır; ödül verme, terfi ettirme, ekonomik yardım vb. arzu edilen davranışlar zamanında ve uygun şekilde takdir edilir, ödüllendirilirse sürekli olur(Özdemir, 2007:99).

Ödülün, kişide etkili olabilmesi için zamanında, içten, konuya özgü ve performans dayalı olması gerekir.

Vroom’un ümit kuramı bir süreç kuramıdır ve temellerini özetleyecek olursak; Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracığına inanmalıdır, Birey başarı sonrasında kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır yani ödüller onun için bir kıymet arz etmelidir. Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır (Eren, 2006:535).

Topluluk önünde takdir edilme, bir kişinin görevinin ve başarısının önemini başkalarının yanında açıklama, kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde etkileyecektir. Bu türlü bir teşvik aracı personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinamizmini ve işgörme arzusunu çoğaltacaktır(Eren,2006:518).

### 1.13. Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme

Kamu yönetimi, kamu hizmetlerini yürüten kuruluş ve kuruluşun hizmetleri yönetirken usul ve yöntemler olarak tanımlanabilir. Kamu hizmetleri ise devlet ve onun izin verdiği görevleri anayasadan ya da kanunlardan kaynaklanan kurumlar vasıtasıyla toplum ihtiyaçlarının görülmesi ve topluma sunulan hizmetlerdir(Şule, 2004:18).

Sosyal devlet anlayışına göre teknoloji, ekonomik, güvenlik, uluslararası ilişkiler ve nüfustaki değişmelere bağlı olarak farklı ihtiyaçların ortaya çıkması devletin bu ihtiyaçları karşılaması için sürekli gelişmek zorundadır. Toplumun taleplerine karşı daha duyarlı, katılımcılığa önem veren, hesap veren, şeffaf, daha hızlı ve etkin kamu yönetim içinde bazı iyileştirmeler gerekmektedir. Bunun içinde önce mevcut durumun tespiti ve kaynakların etkin kullanımı için geleceğe yönelik hedefler belirlenmelidir.

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).

Kamu performans yönetimi ile kamu sektörünün mal ve hizmet üretimlerinden maksimum çıktıyı elde etmek, kamu kesiminin faaliyetlerinde şeffaflık ve hesap verilebilirliği sağlamak ve hizmet yararlanıcıları olan vatandaşların refah seviyelerine maksimum katkıyı sağlamak amaçlanır(Altıntaş, 2008:69).

Kamu hizmetlerine performans yönetimi anlayışı açısından baktığımızda, kamu kuruluşunun işini amacına yönelik olarak yapıp yapmadığı; yapılan işlerin istenmeyen etki yaratıp yaratmadığı; karar vericilerin halka karşı kendini sorumlu hissedip hissetmediği; kurumların yetkili olduğu alan dışına çıkıp çıkmadığı; herkese mi yoksa belli gruplara mı hizmet ettiği ve nihayet verimli çalışıp çalışmadığını bilmek ve belirlemek gerekir(Bilgin, 2007: 65).

Performans yönetimi sisteminin klasik yönetimden ayrılan en önemli özelliği, örgüt faaliyetlerinin ölçümü ve denetimi sonucu geri bildirimler oluşturması ve bu

şekilde örgüt performansının geliştirilmesi için gerekli araçları sağlamasıdır(Altıntaş, 2008:69).

Performans yönetimi kuruluştaki bölüm, takım ve bireysel amaçların uyumu; performans değerlendirme sistemi; ödüllendirme stratejisi ve çerçevesi; hizmet içi eğitim; gelişme stratejisi ve planları; iletişim; yönlendirme ve yol gösterme; geribildirim ile bireysel kariyer planlama girişimlerinin daha etkili hale getirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir(Bilgin, 2007: 65).

Performans ölçümü aşağıdaki kurum ve kişilerin sorumlu tutulmalarına katkıda bulunur(Kavuzlu, 2007:47);

- Hükümetleri vatandaşlarına karşı,
- Kamu hizmeti görenleri, müşterilerine, hizmet ettikleri topluma ve ürettikleri hizmetlerin kullarımlarına karşı,
- Kamu kurumu üst düzey yöneticilerini, kurumların yönetim kuruluna karşı,
- Alt düzey yöneticileri ve personeli üstlerine karşı,
- Hükümetleri ve kamu görevlilerini vergi verenlere, ücret ödeyenlere, hissedarlara, borsa kuruluşlarına karşı sorumlu tutar.

Kamu görevlileri ölçüm ve rapor işlerini yaptırmadan önce bunu ne amaçla kullanacaklarına karar vermelidirler. Bu yolla en yararlı yöntemin ne olacağını da belirleyebilirler. Kilit görevlilerin performans ölçümünün önemini anlamalarına yardımcı olabilmek için etkenlik ve etkinlik ile ilgili bilgilerin bazı alanlarda kullanımını birlikte gözlemek gerekebilir(Kavuzlu, 2007:48).

Son yıllarda AB, OECD gibi uluslararası çevrelerde, vatandaşın “müşteri” gibi kabul edilmesi, bürokrasinin azaltılması, devletin küçültülerek etkinleştirilmesi ve merkezi idarenin bazı yetkilerinin taşraya ve yerel yönetimlere devredilmesi, kamu yönetiminde performans (iş başarım) ölçülmesi etkinliğin ve verimliliğin artırılması gibi konular ağırlıklı olarak ön plana çıkmaktadır(Kavuzlu, 2007:52).

#### **1.14. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği’ne Göre Personelin Değerlendirilmesi**

Devlet Memurları Kanunu’nun 29.11.1984 tarih ve 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 23’üncü maddesi ile değişik 121’inci maddesinin

öngördüğü Sicil Yönetmeliği, 8.9.1986 tarih ve 86/10985 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilmiş ve 18.10.1986 tarih ve 19255 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmeliğin yürürlüğe girmesiyle eski uygulamalara son verilmiştir(Kavuzlu, 2007:62).

Değerlendirmenin esasları, böylece Devlet Memurları Kanunu ile bu kanuna dayanılarak çıkarılan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nde gösterilmiştir. Buna göre değerlendirme, yükseltilecek devlet memurlarının ayırt edilmesinde, emekliye ayırmada, hizmetle ilişkisinin kesilmesinde ve görev değiştirmelerde başlıca dayanak olmaktadır(Kavuzlu, 2007:62).

Bir kuruluşun başarısı, yüklediği işi iyi bir şekilde yerine getirmesi, nitelikli elemanlar seçip almasına bağlı olduğu kadar, bu elemanların yeteneklerine uygun yerlerde çalıştırılmasına, yetenekli elemanların araştırılıp saptanarak sorumlu mevkilere getirilmesine bağlıdır. Bunun için ise, görevliler izlenerek gerek kişisel nitelikleri ve gerek iş basanlarının ölçülmesi, saptanması ile bunların belge ve kayıtlara geçirilmesi gerekir. Bu amaçla kamu görevlileri ile ilgili bir sicil sistemi kurulur ve uygulanır. Bu sicil sistemi ve kayıtları ile de, başarılı memurlar saptanarak, onlara değerlerine uygun görevler verilir(Örnek, 1988: 200).

Türkiye'de kamu personelinin değerlendirilmesi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 109-123. maddelerinde yer alan sicil sistemine ve aynı kanunun 121. maddesi gereğince çıkarılan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğine göre yürütülmektedir. Değerlendirme sonucu yapılan yükselmeler (terfi) de, DMK'nın 64-71. maddelerinde düzenlenmiştir.

Devlet memurlarının ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır. Kamu personelinin hizmete alınmasından ayrılmasına kadar geçen zaman içinde, kişisel durumu, çalışması, mesleki ve moral değerleri, sicil amirlerince tutulan sicil dosyalarında belirtilir.

Her memur için kurumlarınca bir özlük dosyası düzenlenir. Bu dosyada memurun adı ve soyadı, kütük sıra numarası, doğum yeri ve tarihi, cinsiyeti, medeni hali, nüfus hüviyeti cüzdanı ile öğrenim belgesinin dairece tasdik edilmiş suretleri, bakmakla yükümlü olduğu kimseler, öğrenim durumu, bildiği yabancı diller ve

derecesi, yaptığı lisansüstü eğitimi, staj ve incelemeleri, sınıfı, derece ve kademesi, mecburi hizmetleri, askerlik durumu, adaylık ve asli memurluğa atanma ve işe başlama tarihi, derece ve kademe ilerlemeleri, imtihan basan dereceleri, sınıf ve yer değişiklikleri, hizmet içi eğitim durumu, siciline işaretlenmek üzere kendisi tarafından verilen yayın ve eserleri, aldığı takdirname ve ödüller, hakkında yapılan disiplin soruşturmalarına dair evrak ve verilen disiplin cezaları, herhangi bir suçtan dolayı hakkında dava açılmış ise hükümlülük (affedilmiş olsalar bile) men'i muhakeme veya beraat kararı; sağlık durumuna, görevden uzaklaştırma, yaptığı fahri hizmetler, aldığı izinlere ait bilgi ve belgeler ile memurluğa alınırken istenen diğer belgeler bulunur. Özlük dosyaları memurların sicillerinin bir parçası sayılır ve gizli sicil raporlarının (**bkz.Şekil 1 ve 2**) doldurulması esnasında ilgili sicil amirlerince incelenebilir.

Sicil raporu birisi memurun liyakat derecesi hakkında verilen puan değeri, diğeri memurun genel durum ve davranışı hakkında üstünün görüşü olmak üzere iki ayrı konuyu içermektedir. Sicil raporları her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde birinci, ikinci ve üçüncü derecede yetkili olan sicil amirleri tarafından doldurulur. Sicillerle ilgili her hususta gizlilik esastır.

Memurların sicil notu sicil amirlerince takdir olunan notların aritmetik ortalamasına göre tespit edilir. Ancak birinci ve ikinci sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin memurun sicilinin olumlu veya olumsuz olmasına tesir etmesi veya ortalama sicil notu aralarında 10 veya daha fazla fark olması halinde varsa üçüncü sicil amirinin kanaatine müracaat edilir ve üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır.

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 3 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.



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. 21. madde uyarınca uyarılan memurlar, uyan yazısını tebellüğ ettikleri tarihi takip eden 1 ay içinde atamaya yetkili amirlerine itirazda bulunabilirler. 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 hükümleri uygulanır.

Türk kamu kesiminde performans değerlendirme, gizlilik içinde yapılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının açık biçimde bildirilmesi suretiyle, personelin kendi yetersizliklerini görerek geliştirmesi yönünde harekete geçirebilmesi söz konusu olabileceken bu uygulama tercih edilmemektedir. Dolayısıyla, çalışan kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini bilme ve kendini geliştirmede kılavuzluk imkanından mahrum kalmaktadır. Ayrıca geribildirim süreci, değerlendirme sürecinde yapılabilecek hataların belirlenerek düzeltilmesine olanak tanır(Özdemir, 2007:180)

Yükselmelerde kıdem ve öğrenim düzeyi belirleyici bir ölçüttür. Diploma, kişinin hem hizmete giriş derecesini, hem de hizmet içerisinde yükselebileceği üst dereceyi belirler. Memurlar, göreve başladığı derecede çalışma hakkı elde ederler. Halen Devlet Memurları, 15 derecelik rütbe hiyerarşisi içinde görev yürütmektedirler. 9. derecenin 1. kademesinde göreve başlayan bir memurun, 1. derecenin 4. kademesine yükselebilmesi için normal koşullarda 28 yıl görev yapması gerekir. Görüldüğü gibi sistem, yetenekli ve başarılı memurların kısa zamanda daha üst basamaklara yükselmesini önlemektedir(Eryılmaz, 2001: 258).

Yürürlükteki sicil sistemi, bireyin sergilediği davranışlar ve sicil üstlerinin bu davranışları nasıl algıladığı üzerine kuruludur. Bireyin yaptıkları hakkında sicil üstünün gözlemleri notlandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, mevcut sistemde, davranışı değerlemek maksadı ile değerlendirme kaynaklarının tamamı kullanılmamakta, mevcut değerlendirme kaynaklarından yalnız biri kullanılmaktadır(Özdemir, 2007:181). Örneğin, yukarıda değerlendirici belirlenmesi başlığı altında değinilen, iş arkadaşlarının değerlemesi, astların değerlemesi gibi uygulamalar kullanılmamaktadır.

### **1.15. Kamu Yönetiminde Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesi Gerekliliği**

Kamu yönetimini yeniden yapılanma gerekleri göz önüne alındığında kamu hizmetlerinin yürütülmesinde kalitenin artırılmasını zorunlu kılan nedenler şu şekilde sıralanabilir(Şule, 2004:58);

- Kamu hizmetlerine ayrılan kaynakların kısıtlı olması,
- Kamu hizmetleri hakkında kamuoyundaki genel hoşnutsuzluk,
- Özel sektörde yaşanan yönetsel değişikliklerin kamu sektörüne de yansması,
- Hizmet kalitesini artıracak yeni teknolojilerin ortaya çıkması,
- Eğitim seviyesinin yükselmesi, iletişim teknolojilerinin gelişmesi vb. nedenlerle vatandaş beklentilerinin ve taleplerinin artması.

### **1.16. Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme**

Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde genele hitap eden bir performans değerlendirmesi bulunmamaktadır. Bu bağlamda tek uygulama yukarıda bahsedilen ve tüm kamuda uygulanan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğidir.

Emniyet Teşkilatında performans yönetimi üzerine yapılan araştırmalardan bazıları; İsmail Güneş, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması başlıklı çalışmasında Türk Polis Teşkilatında performans yönetimi ve Bursa Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğünde gerçekleştirilmiş bir alan çalışması örneği ve Zeki Şenyayla, Samsun İl Emniyet Müdürlüğü örneğinde yaptığı yüksek lisans tezinde emniyet çalışanlarının yeni bir performans değerlendirme sistemine geçip geçmemedeki direnç ve kabullerini ölçmeye çalışmıştır. Hasan Hüseyin Çevik ve diğerleri(2000), polis performans yönetimi üzerine yazdığı makale Emniyet Teşkilatının mevcut sicil sistemine dayalı performans değerlendirmesini eleştirmekte ve polis teşkilatına uygulanabilir bireysel ve örgütsel performans yönetimi sistemini önermektedir.

### 1.16.1. Emniyet Teşkilatında Ödüllendirme

Emniyet Teşkilatında personelini motive etmek amacı ile yapılan ödüllendirmeler personelin göstermiş olduğu üstün gayret ve çalışmaları neticesinde aşağıda yer alan maddeler gereğince yapılmaktadır.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa göre; (Takdirname) Madde 122- Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından verilebilir. Takdirname sicile geçer. (Ödül)Madde 123- Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen Devlet memurlarına bağlı veya ilgili Bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylıkları tutarını, Emniyet Hizmetleri Sınıfına dahil memurlarla Maliye ve Gümrük Bakanlığında Gümrük işlerinde görevli memurlara iki aylıkları tutarını aşmamak üzere ödül verilebilir. Bunlardan uygun görülenlere ilgili Bakanın teklifi ve Başbakanın tasvibi ile bir aylıkları tutarında daha ödeme yapılabilir.

Bu maddeye göre bir mali yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki serbest kadro mevcudunun binde onundan, Maliye ve Gümrük Bakanlığında tahsis edilmiş serbest kadrolar ile Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı ve Emniyet Hizmetleri Sınıfına dahil kadrolar için binde yirmisinden fazla olamaz.

3201 Sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu: (Para Mükafatı) Madde 86- (Değişik:19.2.1980–2261/2 md.) Emniyet örgütü mensupları, 1475 sayılı Nakdi Tazminat Kanunu hükümlerinden başka aşağıdaki durumlarda: Ülkenin güvenlik ve esenliği, Devletin çıkarları ve kişilerin can, ırz ve mallarını korumada yüksek hizmetleri görülenler, fiilen almakta oldukları aylık tutarlarının iki katından beş katına kadar; Olağanüstü durumlarda yaşamını ortaya koyarak büyük yararlıklar gösterenler, fiilen almakta oldukları aylık tutarlarının altı katından yirmi dört katına kadar, para verilerek ödüllendirilir.

Literatürdeki performans, ölçme, değerlendirme ve ödüllendirme sistemine değinilen bu bölümden sonra alan araştırmasına yer verilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN BAŞARISININ ARTIRILMASINDA PERFORMANS ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI: İzmir Emniyet Müdürlüğü Güven (Huzur)Timleri Örneği

Toplumun sosyolojik, ekonomik yapısına, değişen yaşam tarzına göre suç ve suçlu profili de değişmektedir. Suç öncesi önleme, suç esnası ve sonrasında olayları aydınlatma, faileri yakalama ile görevli Emniyet Teşkilatı toplumda ki bu değişiklikleri sürekli takip ederek suç ve suçlu ile mücadelede yeni yöntemler geliştirmek zorundadır.

İzmir Emniyet Müdürlüğü'nce 2006 yılında kurulan Güven Timleri, Emniyet Müdürlüğü Asayiş Şube Müdürlerinin katılımı ile Nisan 2007 yılında gerçekleştirilen değerlendirme toplantısı ve ardından “suçla mücadele” konulu ikinci bir çalışmada, suçla mücadelede yaşama geçirilen değişik yöntemler örnek uygulama modelleri arasında değerlendirilmiştir.

Benimsenen yeni güvenlik konsepti kapsamında, illerin katılımı ile yapılan çalışmalar sonucunda hazırlanan “**Polisin Asayiş Suçları İle Mücadele Stratejisinin Geliştirilmesi ve Güçlendirilmesi Projesi**” 16 Mayıs 2007 tarihinde kamuoyu ile de paylaşılmıştır.

#### 2.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırma ile İzmir Emniyet Müdürlüğü Güven Timlerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin literatürdeki performans değerlendirme sistemleri ile karşılaştırma, sistemin çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koyma amaçlanmıştır.

#### 2.2. Araştırma Yöntemi

İzmir Emniyet Müdürlüğü'nce 2006 yılında kurulan ve 2007 yılında Emniyet Genel Müdürlüğüne yayınlanan genelge ile (18/05/2007 tarih ve 38 nolu genelge) “**Polisin Asayiş Suçları İle Mücadele Stratejisinin Geliştirilmesi ve Güçlendirilmesi Projesi**” ne dahil edilen Güven Timlerinin kuruluş, amaç ve kapsamı, resmi belgeler üzerinde yapılan inceleme ile suçla mücadelede Güven Timleri personelinin

çalışmalarının (yakalanan şüpheli, müdahale edilen olay sayısı vs.) yıllık suç istatistiği üzerindeki etkisi veriler üzerinden incelenmiştir. Sokakta sivil olarak görev yapan 280 personelin % 10 u olan 30 personelle görev yaptıkları yerlerde birebir görüşülerek önceden hazırlanmış açık uçlu 8 soru sorularak mülakat tekniği uygulanmıştır.

### **2.3. Asayiş Hizmetlerinin Yeniden Yapılandırılması Projesinde Güven(Huzur) Timleri**

İzmir İl Emniyet Müdürlüğü'nün **Asayiş Hizmetlerinin yeniden yapılandırılması projesinde** yer alan Güven (Huzur) Timlerinin Asayiş Şubesi bünyesine alınması ile başlayan çalışmalarda 01 Temmuz 2006 tarihi itibari ile 1 Emniyet Amiri 1 Komiser ve 110 sivil Yaya personel (55 tim) ile kurulmuş olup, daha sonra 01 Haziran 2007 tarihinde, 2 Komiser, 1 Komiser Yardımcısı 46 sivil motosikletli personel ile sivil motorlu timler kurulmuştur. Bu sayı Mart 2009 tarihi itibari ile 1 Müdür, 1 Emniyet amiri, 2 Komiser,1 Komiser Yardımcısı ve 280 Polis Memuru ile, **Toplam 285** kişiye ulaşmış durumdadır. Projeye göre Güven(Huzur) Timlerinin;

#### **Kuruluş Amacı**

Huzur Timleri; İl Merkezinde özellikle şehrin kalabalık noktalarında, büyük alışveriş merkezlerinde, açık - kapalı çarşılarda, semt pazarlarında ve hastanelerde başta **Kapkaç, Yankesicilik, Kaldırımcılık, Dolandırıcılık** ve benzeri hırsızlık olaylarına karşı mücadele etmek için kurulmuştur.

Burada temel amaç, olay olduktan sonra araştırmak değil, olay anında şüphelileri, suça konu eşya ile birlikte **SUÇÜSTÜ** yakalamak ve müştekinin mağduriyetini gidermektir.

#### **Personel Seçimi**

Huzur Timlerinde çalışacak Personel, İl merkezinde çalışan resmi, sivil tüm personel içerisinden;

- Hizmet süresi 10 yıldan az olan,
- Değişen görev şartlarına uyum sağlayabilen,
- Dinamik, araştırmacı, sokak polisliğine uyum gösterebilecek,
- Olaylar arasında muhakeme yapma kabiliyeti ve problem çözme kapasitesine,
- Özellikle asayiş suçlarıyla mücadelede bilgi ve beceriye sahip olmak
- İnsanlarla rahatlıkla iletişim kurabilmek ve topluma katılabilmek,
- Deneyimli ve gönüllü personel arasından mülakatla seçilmektedir.

### **Personel Eğitimi**

Seçilen Personel, öncelikle **3 aşamalı eğitime** tabi tutulmaktadır;

**1-Suç Ve Suçlu Profilleri Eğitimi:** Konusunda uzman deneyimli Asayiş Amirleri tarafından;

- Timlerin öncelikle sokakta mücadele edecekleri suç türleri,
- Suçların işleniş şekilleri ve en çok işlendiği bölgeler,
- Bu suçları sürekli işleyen sabıkalı şahıslar,
- Ve bu şahısların suçu işleme yöntemleri,

Bir hafta süreyle görüntülü ve fotoğraflı eğitim araçlarıyla personele tanıtılarak ortaya konan suç ve suçlu profili hakkında personelde farkındalık yaratılmaktadır. Böylece görev esnasında yoğunlaşacakları şahıs ve olaylar üzerinde dikkat ve algıya yön verilmektedir.

**2-Takip Ve Tarassut Eğitimi:** Konusunda uzman deneyimli Amirler tarafından; Şüphelinin görevliyi tanımadan, görevlinin şüpheliyi sokakta izlemesi ve suçüstü yakalayabilmesi için bir hafta süreyle teorik ve uygulamalı takip ve tarassut eğitimi verilmektedir. Buradaki amaç diğer resmi birimler tarafından gerçekleştirilen önleyici hizmetlere rağmen suç işlemeye meyilli şahısların suçu işlediği anda yakalanarak suça ilişkin delilleri sağlam ve zamanında toplayabilmektir.

**3-Yakın Savunma Taktikleri Ve Müdahale Eğitimi:** Konusunda uzman eğitmeni sertifikası olan hocalar tarafından Genel Müdürlük eğitim programına paralel olarak;

- Yakın savunma taktikleri temel eğitimi,
- Cop kullanma eğitimi,

- Göz yaşartıcı sprey kullanma eğitimi,
- Yakalama ve arama eğitimi,
- Kelepçe takma ve suçlu taşıma eğitimi,

Programlarını kapsayan 30 saatlik temel eğitim verilerek personelin şüpheliye müdahale ve yakalamada özgüveninin artırılması sağlanmaktadır.

### **Görev Alanları Ve Çalışma Yöntemleri**

Suç analizi yapılarak, suçların türlerine göre özellikle Kapkaç, Yankesicilik, Kaldırımcılık ve benzeri sokak suçlarının işlendiği bölgeler belirlenmiş ve bu yerlerde alınacak önlemler gözden geçirilmiştir. Bahse konu suçların en yoğun işlendiği saatler belirlenerek şehrin suç yoğunluk haritası çıkarılarak ve personelin görevlendirilmesinde, suç haritalarından yararlanıldığı görülmüştür(**bkz.** Tablo:4). Örneğin, otobüs duraklarının yoğun olduğu bölgede mesai saatleri öncesi ve sonrası yankesicilik suçunun yoğun olarak işlendiğinin tespiti ardından bu bölgedeki personel kademeli olarak bu saatler arasında görevlendirilmiştir.

Görev yerinin özelliğine göre çarşı ve alışveriş merkezlerinde 8 saatlik tek vardiya, semt pazarlarında 6 şar saatlik 2 vardiya çalışabilecekleri gibi gece geç saatlerde işlenen suçlarla ilgili 4-5 saatlik özel görevler için çalışma sistemleri uygulanmaktadır. Uzun, verimsiz çalışma saatleri yerine, en fazla 8 saatlik olan, kısa, dikkat ve fizik gücünü ortaya çıkaran görev şekli ile, görevin özelliğine göre 4 ve 6 saatlik görevler de verilmektedir. Görev saatleri görev yerinin özelliğine göre kısa ya da uzun planlanabilme esnekliğine sahip olmasına rağmen görev saatinin en fazla 8 saati geçmemesine özen gösterilmiştir

Timler iki personelle body şeklinde, göz yaşartıcı sprey, kelepçe, cep copu (açılır kapanır-çelik cop) ve kulaklıklılı telsiz ile tam teçhizatlı olarak görev yapmaktadırlar.

Timler görev bölgelerinde o yerin sosyal, kültürel ve hatta ekonomik durumlarını göz önüne alarak kıyafet seçmede, **saç - sakal vb. konularda serbest bırakılmak suretiyle** de zaman zaman verilen görevin özelliğine göre, değişik rollerde esnaf, seyyar satıcı, tamirci görüntüsü altında bölgelerinde kamufle olmalarına imkan tanınmıştır.

Timler yakaladıkları şüphelileri bölge Asayiş ekipleri marifetiyle muntika Karakollarına intikal ettirip, burada tutanaklarını tuttuktan sonra diğer işlemlerle meşgul olmadan en kısa sürede görev bölgelerine dönmektedir. Böylece timlerin sokakta kalma sürelerindeki kayıpların önüne geçme amaçlanmıştır.

Timler, klasik bölge devriyesi anlayışının dışında, diğer bölgelere de **TAKİPLİ GEÇİŞLER** yaparak, hedefleri son noktaya kadar takip ederek, bu takipler sırasında, girdikleri bölge Timleri ile yardımlaşarak şüphelileri yakalamaktadırlar.

Temel kural, suç işlemeye niyetin olan şahsın Polisi görmeden, Polisin o şahısları görerek **SUÇÜSTÜ** yakalamasıdır.

Bölgelerinde temel görevi kapkaç, hırsızlık, vb. olaylarla mücadele olan timler, bunların yanında vatandaşa rahatsızlık veren her türlü olayı ve faillerini tespit ederek, hazırladıkları istihbari raporları Mali, Narkotik, Güvenlik, Trafik Şubelerine bildirmenin yanında tespit ettikleri problemlerin ortadan kaldırılmasına ilişkin Belediye Zabıtası, Sağlık Müdürlüğü, SSK ve Maliye görevlileri ile de işbirliği yapmaktadırlar.

Yukarıda belirtilen görevlerin yanında ilde meydana gelen güncel olaylarla ilgili, (örn; ATM para çekme makinelerinden dolandırıcılık, hastanelerde hasta yakınlarına yönelik dolandırıcılık, vb.) yapılacak görev planı ile özel bir bölgede uzun süreli araştırma ve takip görevleri verilerek şüphelilerin yakalanması sağlanmaktadır.

Uygulanan kısa süreli görev saatlerine karşın, 2/3 'üne Pazar, 1/3 'üne de Pazartesi olmak üzere tüm personele haftada 1 tam gün Hafta izni verilmektedir. Personele çok zorunlu olmadıkça futbol müsabakası, basın açıklaması, gösteri ve yürüyüşler, konser vb. ek görevler verilmeyerek, çalışan personelin görev bölgesinde daha zinde ve etkili görev yapması amaçlanmıştır.

### **Polis – Halk İşbirliği**

Sürekli aynı bölgede görev yapan timler, çalışmalarını yaparken en büyük desteği, esnaf, okul ve kurum yöneticileri, özel güvenlik çalışanları, apartman kapıcı ve yöneticileri vb. vatandaşlardan almaktadır.



Her personele, özel olarak kendi adına düzenlenmiş ve üzerinde kendi cep telefon numarası ile büro iş ve fax telefon numaraları ve büro e-posta adresi bulunan kartvizitler bastırılarak, görevli oldukları bölgede bulunan yukarıda belirtilen nitelikteki vatandaşlara dağıtılması sağlanarak görev bölgesinde vatandaşın doğrudan tim personeline ulaşması ve olaya en kısa sürede müdahalesi etmesi mümkün olmuştur. Yapılan ihbarların ciddiye alındığını gören vatandaş tarafından desteğin arttığı görülmüştür.

Proje dahilinde sivil yaya görevlilerle birlikte hareket eden sivil motorlu huzur timleri ;

Şehrin merkezi bölgelerinde, ekip otolarının hızlı hareket edemediği ara sokaklar ile çarşı ve büyük alışveriş merkezleri çevresinde, park – bahçe ve okul çevrelerinde ve trafiğin yoğun olduğu caddelerde, daha seri hareket kabiliyetine sahip olan, iki kişilik motosikletli huzur timleri görevlendirilmektedir.

Sivil Motorlu Tim personeli, yaya görev yapan timler gibi, diğer üç aşamalı eğitimden de geçirilmektedir.

### **Personelin Performans Değerlendirmesi**

Projenin en önemli bölümlerinden birisi de, çalışmaların değerlendirilmesi ve ölçülmesidir. Alışlagelmiş klasik değerlendirmelerin dışında düzenli olarak her hafta belirli bir günde performans değerlendirme toplantıları düzenlenmektedir.

Toplantılarda, o hafta Timlerin müdahale ettikleri olayların yanı sıra, müdahale edemedikleri faili meçhul olaylar ve önem teşkil eden olaylar ile yeni ortaya çıkan suç ve suçlu tipleri personele tanıtılmakta bu suçların işleniş şekilleri anlatılmakta ve hazırlanan istatistik dokümanlar sinevizyon şeklinde tüm personele gösterilmektedir.

Hazırlanan puanlama sistemi ile Timlerin müdahale ettikleri her olaya ayrı puan verilerek, yaptıkları icraatlar ve puanlar toplanmak suretiyle her toplantıda Timlerin performans durumları kendilerine gösterilmektedir.

Timler performans toplantısında, hafta içerisinde müdahale ettikleri ve önemli görülen olayları kendi aralarında oylamak sureti ile seçmekte ve başarılı görülen Tim personeli haftanın timi seçilerek, küçük ödüllerle teşvik edilmektedir.

(Örneğin; aileleri ile birlikte gitmek üzere, sinema, tiyatro konser vb. faaliyetlerin biletlerini sağlamak gibi)

Yapılan toplantılarda personeli azarlayarak küçük düşürmek yerine bilgilendirmek yeni gelişmeleri suç yöntemlerini anlatmayı ve bilinçlendirmeyi amaçlanmaktadır.

Timlerin müdahalesi ile önemli olaylar aydınlatılmış ise, başarılı görülen timler, maaş taltifi ve takdirname ile ödüllendirilmeleri sağlanmaktadır. Ayrıca sürekli yüksek performans gösteren personel puan sıralamasına göre öncelik verilerek aktif çalışma gerektiren sivil şubelere (Kaçakçılık, Güvenlik, TEM, vb.) geçişleri sağlanmaktadır.

Performansı düşük olan personelin öncelikle başarısızlık sebepleri araştırılmakta, görev bölgesi veya tim arkadaşı değiştirilmek sureti ile performansı takibe alınmakta, belirli bir sürenin sonunda başarı grafiği yükselmediği takdirde aktif mücadeleyi gerektirmeyen birimlerde hizmetlerinde görevlendirilmektedir.

**Tablo 1:** Güven Timleri Puanlama (müdahale edilen olay sayısına göre ) Tablosu

**HUZUR TİMLERİ BÜRO AMİRLİĞİNDE MEYDANA GELEN OLAYLARA AİT  
PUANLAMA SİSTEMİ**

<b>10 PUAN</b>	YAĞMA
	KAPKAÇ
	CİNAYET
	TERÖR
<b>9 PUAN</b>	TECAVÜZ
	SİLAHLA YARALAMA
	EV - İŞYERİ VE OTO HIRSIZLIKLARI
<b>8 PUAN</b>	KALDIRIMCILIK
	YANKESİCİLİK
	DOLANDIRICILIK
	OYALAMAK SURETİYLE
	TIRNAKÇILIK
<b>7 PUAN</b>	OTODAN VE KURUMDAN HIRSIZLIKLAR
	ÇALINTI MOTORSİKLET VE BİSİKLET
	HER TÜRLÜ HIRSIZLIĞA TEŞEBBÜS OLAYI
	UYUŞTURUCU MADDE ALMAK VE SATMAK
<b>6 PUAN</b>	UYUŞTURUCU MAD. BUL. VE İÇM. ( <b>20 MEŞE VE ÜZERİ</b> )
	BİLİŞİM SUÇLARI
	6136 S.K.M. ( <b>RUHSATSIZ TABANCA</b> )
<b>5 PUAN</b>	SİLAHLA TEHDİT
	6136 S.K.M. ( <b>BIÇAK VB.</b> )
	6136 S.K.M. ( <b>KURUSIKIDAN BOZMA TABANCA</b> )
	İNFAZCA ARANAN ( <b>AĞIR CEZALIK - 5 YIL VE ÜZERİ</b> )
	BIÇAKLA YARALAMA
<b>4 PUAN</b>	UYUŞTURUCU MAD. BUL. VE İÇMEK ( <b>20 MEŞE ALTI</b> )
	İNFAZCA ARANAN ( <b>5 AYRI SUÇ ÜZERİ</b> )
	SAHTECİLİK ( <b>EVRAK VE PARA</b> )
<b>3 PUAN</b>	EMNİYETİ SUİSTİMAL
	UNVAN GASPI
	GÖREVLİ MEMURA MUKAVEMET
	İNFAZCA ARANAN
<b>2 PUAN</b>	6136 S.K.M. ( <b>KURUSIKI TABANCA</b> )
	AHLAK SUÇLARI - TACİZ - TEŞHİRCİLİK
	HIRSIZLIK MALINI ALMAK VE SATMAK
<b>1 PUAN</b>	KAYIP ŞAHISLAR
	5846 S.K.M ( Korsan CD ve Kitap )
	3167 S.K.M. ( Çek Kanununa Muhalefet )
	YALAN BEYANDA BULUNMAK
<b>1 PUAN</b>	5846 S.K.M ( Korsan CD ve Kitap )
	5326 S.K.M. ( Kabahatler Kanunu )
	TRAFİK KAN.MUHALEFET - KORSAN OTOPARK
	DARP - TEHDİT - HAKARET
	BULUNTU EŞYA
	İCRA-İ REZALET ( AİLE FRT.K.MUAMELE )

Değerlendirmede puanlama sistemine ek olarak “Sansasyonel olaylar için verilecek

puan Büro Amiri tarafından belirlenir. Gelişen olaylara göre de suçlara verilen puanlarda değişiklikler olacaktır. Bölgelerde meydana gelen faili meçhul hırsızlık olaylarında o suçtan aldığı puanın yarısı kadar silinir.” şeklinde not düşülerek puanlama sisteminin sabit olmadığı, değişimi yakalamak adına farklı değerlendirmelere gidileceği belirtilmiştir. Yakalan şahıs ve müdahale edilen olayların yanında suçun oluşmasını engellemek amacıyla önleme hizmetinin de göz ardı edilmemesi, personelin bu yönde de duyarlı olması amacıyla elde edilen puanlardan eksilme yoluna başvurulduğu görülmüştür.

#### **2.4. Alan Araştırması**

Araştırma kapsamı dahilinde İzmir Emniyet Müdürlüğü Güven Timleri, proje, uygulama açısından ve istatistiksel veriler açısından incelendikten sonra mülakat tekniği ile çalışan personelle birebir görüşme gerçekleştirilmiştir.

Mülakat tekniğinin uygulanmasıyla katılımcıya görüşmeyi yönlendirme imkanı verilmiştir. Açık uçlu sorular sorulmuştur.

Bu tekniğin kullanılmasındaki amaç, sayısal araştırma tekniklerinden alınmayacak bilgi, duygu ve davranışlar hakkında bilgi almaktır. Bu görüşmeyi katılımcılar kontrol ettiği için, yapılandırılmış sorular sorulmadığından katılımcıların belli bir alana yönlendirilmesinin önüne geçilmesi, tamamen katılımcının duygu ve düşüncelerine ulaşma hedeflenmiştir.

Sorular literatür taramasından sonra araştırma konusuna göre danışman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Mülakat soruları ve hazırlanma amacı;

**“1- Performans değerlendirme sistemi nedir, bu sistem hakkında neler biliyorsunuz?”** sorusu ile performans değerlemesi yapan amirler ve çalışanların bu konu hakkındaki bilgi düzeylerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

**“2-Emniyet Teşkilatındaki performans değerlendirme sistemini hakkında neler biliyorsunuz?”** bir önceki soruya paralel değerleyiciler ve değerlendirenlerin çalıştığı kurum olan Emniyet Genel Müdürlüğü’nün performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi ve görüşlerinin alınması hedeflenmiştir.

**“3-Emniyet Teşkilatındaki mevcut performans değerlendirme sisteminin aksaklıkları ve yararları hakkında neler düşünüyorsunuz?”** bir önceki soruda

hakkında bilgi ve görüşlerine başvurulmuş kurumun mevcut değerlendirme sisteminin artı eksi yönleri hakkında personelin bilgi ve görüşü öğrenilmek istenilmiştir.

Her üç soru ile performans değerlendirme hakkında genelden özele doğru hareketle performans değerlendirmesini gerçekleştiren ve değerlendirilenlerin bu konudaki bilgi ve görüşlerinin ne düzeyde olduğu, nasıl algılandığı tespit edilerek tabi oldukları değerlendirme sistemine bakış açılarını, sistemi algılama memnuniyet ve hoşnutsuzluklarının tespitinde fikir vereceği düşünülmüştür.

**“4-(yöneticiler için)Huzur Timlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemine neden ihtiyaç duyuldu?”** uygulayıcılar olarak yöneticilere yöneltilen soru ile çalışma düzeni içerisinde hangi ihtiyaç ve zorunluluklara istinaden böyle bir değerlendirme sistemine gerek duyulduğunun tespiti amaçlanmıştır.

**“5- Huzur Timlerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin sonuçları açısından yararlı olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?”** Topluma, bireye ve kendi yaşam alanına ilişkin olarak uygulanan sistemin varsa ne tür yararlar getirdiğinin tespiti amaçlanmıştır.

**“6-Uygulanan performans değerlendirme sistemini ele aldığımızda eksik olan ve eklenmesi gereken hususlar nelerdir?”** uygulamanın daha iyiye götürülmesi için eksik olan, düzeltilmesi gereken yönleri hakkında çalışanın görüşünü tespit etme amaçlanmıştır.

**“7- Uygulanan sistemde bireysel performansı etkileyen(+ ,- yönde) faktörler nelerdir?”** Çalışanın polislik yeteneğini ortaya koyma açısından uygulanan sistemin katkıları veya zararlarının öğrenilmesi amaçlanmıştır.

Mülakat yapılan katılımcılar Güven Timleri'nin görevlendirme sistemine göre her görev alanından seçilerek görev alanının yoğunluk ve suç çeşitliliğine göre personel üzerindeki olası etkilerinin(stres, memnuniyetsizlik) mülakat sonuçları etkilemesini ortadan kaldırılması amaçlanmıştır. Örneklemin seçiminde şehir merkezi olarak Balçova, Buca, Bornova, Konak ve Karşıyaka olmak üzere beş(5) bölgeye ayrılan görevlendirmede;

**Balçova İlçesinde:** Cadde ve sokaklardan ziyade, daha çok alışveriş merkezlerinden hırsızlıkla ilgili müracaatların gelmesi nedeniyle alışveriş merkezleri içerisinde görevlendirilmiş olan 2 polis memuru ile

**Buca İlçesinde:** 2 si alışveriş yönünden günün 16 saati yoğun olan Forbest Caddesinde, 2 si Buca merkez bölgesinde olmak üzere 4 polis memuru ile,

**Bornova İlçesinde:** 2 si Ege Üniversitesine yakınlığı nedeniyle müşteri yoğunluğunu üniversite öğrencilerinin oluşturduğu cafe ve restaurantların bulunduğu Küçük Park bölgesinde, 2 si banka ve mağazaların yoğun olduğu Cumhuriyet Meydanı Mustafa Kemal Bulvarı, Özkanlar bölgesinden görevli olmak üzere 4 polis memuru ile,

**Konak İlçesi:** İzmir'in en büyük ilçesi olan ilçede, 2 si Alsancak semtinde, 2 si Yenışehir, Tepecik, Kuruçay semtinde, 2 si Basmane semtinde, 2 si Çankaya bölgesinde, 2 si Kemeraltı bölgesinde, 2 si İkiçeşmelik bölgesinde, 2 si Eşrefpaşa semtinde olmak üzere toplam 12 polis memuru ile,

**Karşıyaka İlçesi:** 2 si Çarşı bölgesinde, 2 si Bostanlı Pazar Yerinde olmak üzere toplam 4 görevli ile birebir görüşülerek, tüm il merkezi ele alınarak görevlilerin dağılımı açısından homojenlik sağlanmıştır.

Amir olarak Güven Timlerinden sorumlu 1 emniyet müdürü, 1 sorumlu emniyet amiri 2 komiser ve 1 Komiser Yardımcısı ile birebir görüşülerek mülakat yapılmıştır. Genel toplamda 5 sorumlu amir, 25 görevli polis memuru olmak üzere 30 çalışanla birebir görüşülerek mülakat yapılmıştır.

#### **2.4.1. Mülakat Sonuçları**

**1.Soru: Performans değerlendirme sistemi nedir, bu sistem hakkında neler biliyorsunuz?**

- “Çalışanın başarı derecesini ve işin ne derece yapıldığını ölçen geleceğe yönelik tedbir alma üzerine kurulu sistemdir.” şeklinde;  
Cevap veren 1 kişi oranı : % 3
- “Çalışanın işteki verimliliğini ve verimsizliğini ölçmek için kullanılan sistemdir” şeklinde;  
Cevap veren 2 kişi oranı: % 6
- “Performans işi iyi derecede yapabilme becerisi değerlendirme ise bunun ölçülmesidir.” şeklinde;

Cevap veren 2 kişi oranı: % 6

- “Çalışan ile çalışmayanın ayırt edilerek ödül ve görevlendirmenin yapılmasıdır” şeklinde;

Cevap veren 3 kişi oranı: % 10

- “Çalışanın işteki başarısının ölçülmesi.” şeklinde;

Cevap veren 22 kişi oranı: % 73

**2- Soru: Emniyet Teşkilatındaki performans değerlendirme sistemini hakkında neler biliyorsunuz?**

- “Bilgim yok.” şeklinde;

Cevap veren 2 kişi oranı: % 6

- “Emniyet Teşkilatının bir performans değerlendirme sistemi yok.” şeklinde;

Cevap veren 4 kişi oranı: % 13

- “Emniyet Teşkilatında performans değerlendirme sistemi olarak sicil sistemi kısmen sayılır.” şeklinde;

Cevap veren 8 kişi oranı: % 26

- “Emniyet Teşkilatında performans değerlendirme sistemi olarak sicil, taltif, takdir, teşekkür sistemi kısmen sayılır.” şeklinde;

Cevap veren 16 kişi oranı: % 53

**3- Soru: Emniyet Teşkilatındaki mevcut performans değerlendirme sisteminin aksaklıkları ve yararları hakkında neler düşünüyorsunuz?**

- “Bilgim yok.” şeklinde;

Cevap veren 2 kişi oranı: % 6

- “Emniyet Teşkilatının bir performans değerlendirme sistemi yok.” şeklinde;

Cevap veren 4 kişi oranı: % 13

- “Sicil sistemi davranışları ölçmeyi hedeflediği için işteki başarıyı ölçmüyor.” şeklinde;

Cevap veren 4 kişi oranı: % 13

- “Taltif, takdir, teşekkür sistemi belli şubelere veriliyor kriterler herkese hitap etmiyor, sokakta çalışan ile büroda çalışan arasındaki farkı ortaya koymuyor.” şeklinde;  
Cevap veren 13 kişi oranı: % 43
- “Sicil sistemi adil ve objektif değil amirlerin bakış açısına göre değişiyor.” şeklinde;  
Cevap veren 24 kişi oranı: % 80

**4- Soru(yöneticiler için)Huzur Timlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemine neden ihtiyaç duyuldu?**

- “Personeli teşvik edici bir yapı ile sokak suçlarına anında müdahale etmek.” şeklinde;  
Cevap veren 5 kişi oranı: % 100
- “Daha önceden çalışan ile çalışmayanı ayırt eden sağlıklı bir sistemin olmayışı.” şeklinde;  
Cevap veren kişi oranı: % 100
- “Çalışanı teşvik edici faktörler yok denecek kadar azdı.” şeklinde;  
Cevap veren 5 kişi oranı: % 100
- “Personelin verimliliğini artırma, yaptığı işin değerlendirmesini görsel olarak görmesini sağlamak.” şeklinde;  
Cevap veren 5 kişi oranı: % 100
- “Personelin baskı altında kalmadan kendini ortaya koyabileceği mesai arkadaşları ile başarı rekabetine girebileceği bir sisteme ihtiyaç vardı.” şeklinde;  
Cevap veren 5 kişi oranı: % 100

**5- Soru: Huzur Timlerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin sonuçları açısından yararlı olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?**

- “Düşünüyorum, personel kendi başarısını ölçebildi görsellik sağlandı.” şeklinde;  
Cevap veren 28 kişi oranı: % 93



- “Düşünüyorum, çalışanların performansı artı, başarılı olanlar ödüllendirildi.” şeklinde;  
Cevap veren 30 kişi oranı: % 100
- “Düşünüyorum, takım çalışması ortaya çıktı.” şeklinde;  
Cevap veren 24 kişi oranı: % 80
- “Düşünüyorum, işe konsantrasyon arttı.” şeklinde;  
Cevap veren 26 kişi oranı: % 86
- “Düşünüyorum, polisin imajında olumlu yönde artış sağlandı.” şeklinde;  
Cevap veren 30 kişi oranı: % 100
- “Düşünüyorum, görev yapma açısından diğer birimlere göre tercih edilirliliği arttı.” şeklinde;  
Cevap veren 26 kişi oranı: % 86

#### **Topluma ilişkin:**

- “Suç sayısında azalma oldu.” şeklinde;  
Cevap veren 30 kişi oranı: % 100
- “Vatandaşın kendini güvende hissetmesi polise ve devlete olan güvenini artması sağlandı.” şeklinde;  
Cevap veren 30 kişi oranı: % 100
- “Vatandaşla iletişimde kolaylık sağlandı vatandaşın desteği ve işbirliği arttı, onlar da gözlemci oldu.” şeklinde;  
Cevap veren 30 kişi oranı: % 100
- “İhbarlar ve olaylardan haberdar olma arttı, olaylara müdahale hızlandı.” şeklinde;  
Cevap veren 30 kişi oranı: % 100
- “Adli evrakların infazı hızlandı.” şeklinde;  
Cevap veren 30 kişi oranı: % 100

#### **Bireye ilişkin:**

- “Vatandaşa mağdur olma korkusu azaldı algılanan güven hissi arttı.” şeklinde;  
Cevap veren 30 kişi oranı: % 100

- “Çarşı ve alışveriş merkezlerinde müşteri sirkülasyonu arttı.” şeklinde;  
Cevap veren 30 kişi oranı: % 100
- “Güven timlerinde çalışan personelin vatandaş karşısında ayrı bir saygınlığı ortaya çıktı.” şeklinde;  
Cevap veren 30 kişi oranı: % 100
- “Eş ve çocuklarımı alışveriş ve gezmeyle ilgili suç oranı yüksek yerler konusunda uyarı yapma ihtiyacım ve bu yerler hakkında kısıtlamalarım ortadan kalktı.” şeklinde;  
Cevap veren 30 kişi oranı: % 100

**Kendi yaşam alanına ilişkin:**

- “Çalışma saati olarak iş yükü azaldı.” şeklinde;  
Cevap veren 25 kişi oranı: % 83
- “İş stresim azaldı.” şeklinde;  
Cevap veren 25 kişi oranı: % 83
- “Aileme daha fazla vakit ayırabiliyorum.” şeklinde;  
Cevap veren 25 kişi oranı: % 83
- “İş memnuniyetim arttı.” şeklinde;  
Cevap veren 30 kişi oranı: % 100

**6- Soru: Uygulanan performans değerlendirme sistemini ele aldığımızda eksik olan ve eklenmesi gereken hususlar nelerdir?**

**Birey açısından:**

- “Yönetici değişikliği nedeniyle değerlendirme toplantılarında meydana gelen tarz değişikliği motivasyonu etkiliyor.” şeklinde;  
Cevap veren 23 kişi oranı: % 76
- “Suç oranında azalma olmasına rağmen üst yönetim tarafından aynı performansın beklenmesi, tutanaklarda müdahale etmediği olaylara imza atma gibi suiistimallere sebep oluyor.” şeklinde;  
Cevap veren 15 kişi oranı: % 50

- “Haftanın timini seçmek için çalışanlar tarafından yapılan değerlendirmede(oylama) her tim kendi bölgesindeki time oy veriyor.” şeklinde;  
Cevap veren 23 kişi oranı:% 76
- “Suçlarda azalma sağlanınca, puan kazanmaya yönelik suçlara dikkat arttı.” şeklinde;  
Cevap veren 22 kişi oranı:% 73
- “Puan alma amacıyla diğer timlerle koordine kurulması gereken olayları tek başına çözüme arzusu suçlara müdahaleyi geciktiriyor.” şeklinde;  
Cevap veren 28 kişi oranı:% 93
- “Değerlendirme toplantılarında yapılan fazla motive suni güven oluşturuyor. Bu da hata yapma oranını artırıyor.” şeklinde;  
Cevap veren 22 kişi oranı:% 73

#### **Sistem açısından:**

- “Ödüllendirme türleri ve ödüllendirilen sayısı artırılabilir.” şeklinde;  
Cevap veren 30 kişi oranı:% 100
- “Puanlama sisteminde sadece yakalanan sayısı göz önüne alınıyor, suç oranı fazla olan bölgedeki timin puan toplama şansı daha fazla. Değerlendirmelerde bölgelerin suçla ilgili hareketlilik farklarının göz önüne alınması gerekir.” şeklinde;  
Cevap veren 25 kişi oranı:% 83
- “Aktif birimlere geçişte sıralama göz önüne alınıyor. Suç oranı düşük bölgede görev yapan bir timin şansı az. Dolayısıyla bu teşvik edicinin etkisi yok denecek kadar az.” şeklinde;  
Cevap veren 18 kişi oranı:% 60
- “Suç oranı azaldıkça ek görevlerin artması motivasyon eksikliğine eskiye dönüşe sebep oluyor.” şeklinde;  
Cevap veren 25 kişi oranı:% 83
- “Bir timin bölgesinde sadece yakalanan sayısına göre değil, suç olmadığında + puan suç oluştuğunda – puan verilmesi lazım.” şeklinde;  
Cevap veren 23 kişi oranı:% 76

- “Amir denetimi az olduğu için suiistimale açık. Amir sayısının artırılması değerleyicilerin timlerin çalışmalarını yerinde gözlemlemesi gerekir.” şeklinde;  
Cevap veren 22 kişi oranı: % 73

**7- Soru: Uygulanan sistemde bireysel performansı etkileyen(+ , - yönde) faktörler nelerdir?**

**Pozitif yönler:**

- İki kişilik timler halinde çalışma –body sistemi
- Personelin çalışacağı bölge konusunda görüşünün alınması
- Kılık kıyafet serbestliği
- Çalışma saatinin azlığı
- Gece görevinin olmaması
- Zorunlu haller dışında maç konser vs. gibi ek görevlerin olmaması
- Kendini gösterme imkânı sağlıyor
- Araştırmaya sevk ediyor
- Ödüllendirme sisteminin aktif olması (daha önce çalışılan birimlere göre)
- Görev yapılan bölgede serbestlik ve inisiyatif verilmesi
- Farklı şubelerde çalışmak için başarının değerlendirileceğini bilme
- Puanlama sistemi ve haftalık değerlendirme toplantılarının yapılması, personelin kendini görmesi

Pozitif yönler için tüm mülakatçılar aynı cevapları vermişlerdir.

**Negatif yönler:**

- Değerlendirme toplantılarının değerleyicinin tarzı, mesleki tecrübe anlayışına göre şekil alması motivasyonu etkiliyor.” şeklinde;  
Cevap veren 23 kişi oranı: % 76
- Teçhizat donanım eksikliği.” şeklinde;  
Cevap veren 12 kişi oranı: % 40
- Uzman olunmayan konularda (kaçakçılık, narkotik vb.) başarı beklenmesi.” şeklinde;  
Cevap veren 18 kişi oranı: % 60
- Suç oranı azaldıkça ek görevlerin artması.” şeklinde;

Cevap veren 25 kişi oranı:% 83

#### 2.4.2. Değerlendirme

Güven (Huzur) Timlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemi incelendiğinde, sistem hazırlanırken iş analizinin yapıldığı(bkz. Performans Değerlendirme Süreci ) göreve alınacak personelin seçimi ve eğitimi ile ilgili kriterlerin belirlendiği, iş tanımı ve hedeflerin belirlenmesi açısından suç analizi yapılarak, suçların türlerine göre suç haritalarının çıkarıldığı görülmüştür. Kriterler olarak olaylara nasıl yaklaşılması, müdahale edilmesi gerektiği ile ilgili hususların önceden belirlenerek personelin bu konudan bilgilendirildiği ve eğitildiği görülmüştür. Müdahale edilen olaylara önceden tespit edilen puanlar verilmek suretiyle tüm personel sıralamaya tabi tutulmaktadır. Ayrıca olayın puanı dikkate alınmadan suçla ilgili ön çalışma, şüpheli şahısların tespiti, olaya müdahale ve yakalanan kişi ve suç konusu malzemeye göre de olaylar ayrı olarak sınıflandırılmakta bunlardan birkaç tanesi değerleyici (Güven Timlerinde görevli rütbeli) tarafından seçilerek oylamaya sunulmaktadır. Seçilen olaylardan tüm personelin oylamasıyla haftanın olayı, dolayısıyla haftanın timi seçilmektedir. Bu da değerleyiciler açısından takım arkadaşlarınca değerlendirme başlığında değerlendirilebilir. Değerlendirme toplantılarında personeli rencide etmeden daha iyiye ulaşma adına olaylar değerlendirilmekte, suçla ilgili yeni gelişmeler aktarılmaktadır.

Huzur Timlerinin kurulması ile İzmir ilinin kalabalık ve yoğun olan bölgelerinde, günlük ortalama 70 – 80 adet Kapkaç olurken, bu sayı günde 2 – 3 ve hatta bazı günlerde ‘ 0 ‘ seviyesine düşürüldüğü kayıtlar üzerinden yapılan incelemede görülmüştür.

İzmir ilinde insan trafiğinin en yoğun olduğu bölge olan ve normal günlerde 300 bin bayram, yılbaşı gibi özel günlerde ise 500 – 600 bin kişinin ziyaret ettiği Kemeraltı Çarşısında, geçmişte günlük 100’ün üzerinde yankesicilik vb. hırsızlık olayları meydana gelmesine karşın, proje kapsamında görevlendirilen 10 Tim (20 Personel) ile birlikte esnafın da samimi desteği ile 2008 yılındaki her iki bayram arifesinde hiçbir yankesicilik olayı meydana gelmediği asayiş ve karakol kayıtlarından anlaşılmıştır.

**Mülakat sonuçlarına göre;** katılımcılar performans değerlendirme sistemini “çalışanın işteki başarısının ölçülmesi” şeklinde tanımlamaktadırlar.

Emniyet Teşkilatındaki performans değerlendirme sistemi olarak katılımcıların yarısından fazlası sicil, taltif, takdir, teşekkür sistemini kısmi olarak kabul etmekte, dörtte biri ise sadece sicil sistemini kısmi olarak kabul etmektedir.

Emniyet Teşkilatındaki mevcut performans değerlendirme sisteminin katılımcılar açısından yararlı bir yönünün olduğu belirtilmemesine rağmen aksaklıklar açısından; %80 ininin bir önceki soruya verilen cevaplara paralel olarak, sicil sisteminin adil ve objektif olmadığı, verilen sicil notlarının amirlerin bakış açısına göre değiştiği belirtilmiştir.

Yöneticiler için Güven(Huzur) Timlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemine, personeli teşvik edici bir yapı ile sokak suçlarına anında müdahale etme, daha önceden çalışan ile çalışmayanı ayırt eden, çalışanı teşvik edici faktörlerin azlığı, personelin verimliliğini artırma ve personelin polislik açısından kendini gösterebileceği bir sisteme ihtiyaç duyulduğu için oluşturulduğunu belirtmişlerdir.

Uygulanan performans değerlendirme sisteminin; personelin kendi başarısını görme, performansının artması, takım çalışmasını ortaya çıkarması, görevlilerin işe konsantrasyonunun artması, polisin imajında olumlu yönde artışın sağlanması ve Güven Timlerinin görev yapma açısından diğer birimlere göre tercih edilirliliğinin artması gibi yararlarının olduğu konusunda katılımcıların tamamına yakınının hem fikir olduğu görülmüştür. Uygulanan sistemin topluma bakan yönü olarak; katılımcıların tamamı, suç sayısında azalma olduğunu, vatandaşın kendini güvende hissetmesi, polise ve devlete olan güveninin artması, beraberinde vatandaşla iletişimde kolaylık sağlanması, vatandaşın desteği ve işbirliğinin artmasıyla ihbarlar ve olaylardan haberdar olma ve olaylara hızlı müdahale ile adli evrakların gereğinin yapılmasının hızlandığını belirtmişlerdir. Katılımcılar uygulanan sistem sayesinde birey olarak; vatandaşta mağdur olma korkusunun azaldığını, algılanan güven hissini arttığını, bununla birlikte insanların rahatça alışverişe çıktıkları, çarşı ve alışveriş merkezlerinde müşteri sirkülasyonunun arttığını, güven timlerinde çalışan personelin vatandaş karşısında ayrı bir saygınlığının ortaya çıktığını, eş ve çocuklarına alışveriş ve gezmeyle ilgili suç oranı yüksek yerler konusunda daha önceki uyarı yapma ihtiyacı ve bu yerler hakkında kısıtlamalarının ortadan kalktığını

belirtmişlerdir. Katılımcılar kendi yaşam alanlarına ilişkin olarak da; çalışma saati olarak iş yüklerinin ve iş streslerinin azaldığını, iş memnuniyetlerinin arttığını, ailelerine daha fazla vakit ayırabildiklerini belirtmişlerdir. Bu alanla ilgili olarak, katılımcılardan 5 kişinin “iş memnuniyetlerinin artması” dışındaki görüşleri benimsemediği görülmüştür. Bu 5 kişi sorumluluk nedeniyle diğerlerinin aksine çalışma saati ve iş stresi artan ve bu nedenle de ailelerine fazla vakit ayıramayan amirler oluşturmaktadır.

Uygulanan performans değerlendirme sistemini eksik olan ve eklenmesi gereken hususları birey açısından ele aldığımızda; yönetici değişikliği nedeniyle değerlendirme toplantılarında meydana gelen tarz değişikliğinin motivasyonu etkilediği, yine değerlendirme toplantılarında yapılan fazla motivenin suni güven oluşturduğu bunun da hata yapma oranını arttırdığı belirtilmiştir. Birey olarak yöneticilerin de diğer insanlarla iletişimde birbirinden ayrı duygu ve düşünceleri, hareket tarzları, farklı yönleri bulunmaktadır. İnsanoğlunun bu farklılığı tüm sosyal alanlarda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla oluşturulan sistemlerde her ne kadar çalışanları motive edici çeşitli unsurlar bulunsa da; performansı değerlendiren insan olduğu için beşeri unsurların devreye girmesi kaçınılmazdır.

Suç oranında azalma olmasına rağmen üst yönetim tarafından aynı performansın beklenmesi, tutanaklarda müdahale edilmeyen olaylara imza atma gibi suiistimallere sebep olduğu, haftanın timini seçmek için çalışanlar tarafından yapılan değerlendirmede(oylama) her tim kendi bölgesindeki time oy vermesi, suçlarda azalma sağlanınca, puan kazanmaya yönelik suçlara dikkat artması, puan alma amacıyla diğer timlerle koordine kurulması gereken olayları tek başına çözme arzusu ve devamında suçlara müdahalenin gecikmesi, sistemin bireye bakan aksaklıklarındandır. Bunu da en iyi “Toplam Kalite Yönetimi’nin savunucularından W.Edwards Deming; organizasyonların performansını düşüren temel işlevlerinden birinin performansın değerlendirilmesi, puanlanması ve gözden geçirilmesi olduğunu belirtmiştir. Deming’e göre, performansın değerlendirilmesi kısa vadeli performansı beslemekte; buna karşın, uzun vadeli planlamayı yok etmektedir. Yıkıcı rekabetin ortaya çıkmasını sağlamakta; bu sayede, ekip çalışması yara almakta ve işbirliği bozulmaktadır(Özdemir, 2007:30).” cümleleri açıklamaktadır. Suç sayısında azalma olmasına rağmen üst yönetim tarafından aynı performansın beklenmesi çalışanlar

açısından yıkıcı bir rekabete yol açmış, asıl amaç suçu önlemekten ziyade daha fazla puan almaya doğru kaymıştır. Buda paylaşımının azalmasına ve suiistimallerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Sisteme eklenmesi gereken hususlar olarak; ödüllendirme türleri ve ödüllendirilen sayısı arttırılması, bir timin bölgesinde sadece yakalanan sayısına göre değil, suç olmadığı + puan suç oluştuğunda – puan verilmesi gerektiği, amir denetimi az olduğu için sistemin suiistimale açık olduğu amir sayısının arttırılması değerleyicilerin timlerin çalışmalarını yerinde gözlemlemesi gerektiği katılımcıların tamamına yakını tarafından belirtilmiştir.

Sistem açısından aksaklıklar; suç oranı azaldıkça ek görevlerin artması motivasyon eksikliğine, eskiye dönüşe sebep olduğu, aktif birimlere geçişte sıralama göz önüne alındığı, suç oranı düşük bölgede görev yapan bir timin şansının az olduğu dolayısıyla teşvik edicinin unsurun işlevini tam olarak yerine getirmediği belirtilmiştir.

Uygulanan sistemde bireysel performansı etkileyen(+ /- yönde) faktörler bir önceki soruya verilen cevaplarla paralellik arz etmektedir. Pozitif yönler yukarıdaki 7. soruya verilen cevaplarda belirtilmektedir.

Tablo.1 de Güven Timleri puanlama (müdahale edilen olay sayısına göre performans) tablosunda kuruluş amacında da belirtildiği gibi son zamanlarda en çok işlenen, cezası yüksek ve toplumun geniş bir kesimini mağdur eden suç türlerine müdahaleye en yüksek puanı verilmiştir. Böylelikle personelde öncelikle hangi suçlara ağırlık vermesi gerektiği konusunda duyarlılık oluşturma amaçlanmıştır. Personel müdahale ettiği olaya göre nasıl bir puanlama ve değerlendirme yapılacağını önceden bilme imkanı bulmuştur.



**Tablo:2 İzmir Emniyet Müdürlüğü Asayiş Şube Mal Varlığına Karşı İşlenen Suçların İstatistiği(2007-2008 yılları mukayesesi)**

**MAL VARLIĞINA KARŞI İŞLENEN SUÇLAR**

İL GENELİ

SUÇLARIN ÇEŞİTLERİ		2007 YILI ( YILLIK )			2008 YILI ( YILLIK )			ORAN
		FAİLİ BİLİNER	FAİLİ MEÇHUL	TOPLAM OLAY	FAİLİ BİLİNER	FAİLİ MEÇHUL	TOPLAM OLAY	
HIRSIZLIK	Evden Hırsızlık	685	6815	7500	574	4587	5161	-%31
	İşyerinden Hırsızlık	461	1654	2115	387	1064	1451	-%31
	Resmi Kurum Ve Kuruluştan Hırsızlık	124	206	330	76	98	174	-%47
	Otodan Hırsızlık	475	4739	5214	393	3340	3733	-%28
	Oto Hırsızlığı	203	1231	1434	146	679	825	-%42
	Yankesicilik	1416	6750	8166	1295	4256	5551	-%32
	Kapkaç	146	521	667	70	155	225	-%66
	Hayvan Hırsızlığı (Büyük, Küçük ve Diğer)	40	82	122	69	110	179	%47
	Haberleşme Ve Enerji Nakil Hırsızlığı	5		5	4	1	5	
	Diğer Hırsız ( Motorsiklet, Bisiklet, İnşaat,Plaj,Mezarlık)	713	1266	1979	772	1372	2144	%8
YAĞMA ( GASP)	Şahıstan Gasp	252	172	424	228	89	317	-%25
	Evden Gasp	5	5	10	1	6	7	-%30
	İşyerinden Gasp	7	6	13	6	3	9	-%31
	Bankadan Gasp							
	Kamu Kurum Ve Kuruluş. Yağma				1	1	2	%200
	Diğer Yağma							
	Zorla Çek Senet İmzalatmak	12	1	13	14		14	%8
MALA ZARAR VERME	Kamuya Ait Mala Zarar Verme	219	139	358	202	143	345	-%4
	Kişilere ait Mala Zarar Verme	1408	2525	3933	1504	1700	3204	-%19
MAL VARLIĞINA KARŞI DİĞER SUÇLAR	Hakkı Olmayan Yere Tecavüz	6		6	9		9	%50
	Güveni Kötüye Kullanma	1092	263	1355	1211	213	1424	%5
	Dolandırıcılık	501	634	1135	683	697	1380	%22
	Bilişim Yoluyla Dolandırıcılık	18	37	55	4	16	20	-%64
	Suç Eşyasını Satın Alma, Satmak, Saklamak	143		143	98	2	100	-%30
	Buluntu Eşyayı Sahiplenmek ve Satmak	7		7	17		17	%143
	Mal Varlığına Karşı Tasnif Dışı Suçlar	1190	494	1684	1225	469	1694	%1
<b>GENEL TOPLAM</b>		<b>9128</b>	<b>27540</b>	<b>36668</b>	<b>8989</b>	<b>19001</b>	<b>27990</b>	<b>-%24</b>

Tablo:2 de İzmir Emniyet Müdürlüğü Asayiş Şube Mal Varlığına Karşı İşlenen Suçların İstatistiği(2007-2008 yılları mukayesesi) görülmektedir. Meydana gelen olay ve faili meçhul (failin açık kimliği tespit edilemeyen)olay sayıları açısından yapılan karşılaştırmada evden hırsızlık, İşyerinden Hırsızlık, Resmi Kurum Ve Kuruludan Hırsızlık olaylarında Otodan Hırsızlık Oto Hırsızlığı Yankesicilik ve gasp olaylarında % 25 lerden başlayarak % 66 lara varan azalma meydana geldiği görülmektedir. Bu azalma Güven Timleriyle beraber Güven Timleri sistemi gibi çalışma düzeni ve performans değerlendirmesi yapan başta resmi Asayiş Ekipleri, motorlu Yunus Timleri, Terör Şube Ekipleri ve Asayiş Şube Müdürlüğü'nün diğer bürolarınca ortaya konan koordineli çalışmanın sonucudur. Burada önemli olan başarılı bir suç analizi ardından personeli motive edici bir çalışma, değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin uygulanmasıdır.

**Tablo:3** Güven Timleri Büro Amirliği olay ve yakalanan sayı açısından karşılaştırma tablosu(1 Temmuz 2006-31 Aralık 2008 tarihleri arası)

**HUZUR TİMLERİ BÜRO AMİRLİĞİNİN GENEL İCMALI**

OLAY TÜRLERİ	1 TEMMUZ 2006 31 ARALIK 2006 ARASI TOPLAM		2007 YILI		2008 YILI		GENEL TOPLAM	
	O.S	Y.S	O.S	Y.S	O.S	Y.S	O.S	Y.S
YAĞMA	39	46	44	52	52	59	135	157
KAPKAÇ	49	53	48	63	11	12	108	128
YANKESİCİLİK	66	121	123	198	73	102	262	421
KALDIRIMCILIK	63	92	404	436	443	412	910	940
DOLANDIRICILIK	30	41	132	128	164	125	326	294
DİĞER HIRSIZLIK	111	136	340	376	487	475	938	987
İNFAZCA ARANAN	241	241	1635	1635	2274	2255	4150	4131
6136 S.K.M.	78	97	108	107	101	84	287	288
NARKOTİK	303	388	1264	1211	1234	1356	2801	2955
DİĞER OLAYLAR	192	233	1242	1254	2631	2692	4065	4179
<b>TOPLAM</b>	<b>1172</b>	<b>1448</b>	<b>5340</b>	<b>5460</b>	<b>7468</b>	<b>7572</b>	<b>13980</b>	<b>14480</b>

O.S= OLAY SAYISI

Y.S= YAKALANAN SANIK SAYISI

Tablo.3 de 1 Temmuz 2006-31 Aralık 2008 tarihleri arası il merkezinde meydana gelen olay sayısı ve Güven Timleri Büro Amirliği personeline yakalanan şüpheli şahıs sayısını göstermektedir. 2006 yılı verileri 6 aylık olduğu için 2007 ve 2008 yılları değerlendirilecektir. Kapkaç ve Yankesicilik suçlarındaki müdahale edilen ve yakalanan sayısındaki azalma, karakollara yapılan müracaatlara göre, her iki suçun işlenme oranındaki azalmadan kaynaklandığı şeklinde yorumlanmaktadır. Bununla birlikte İnfazca arananların (Mahkemelerce kesinleşmiş hapsi bulunanlar, Cumhuriyet Savcılıklarınca yakalama müzekkeresine göre arananlar) yakalanma sayısında artışın olması timlerin şüphelendikleri şahısların kimlik kontrollerini yapma konusunda ısrarcı olmalarından kaynaklanmaktadır. Narkotik suçlarına yapılan müdahalede yakalananlar daha çok içici konumunda olanlar ve genellikle az miktarda uyuşturucu ve türleriyle yakalanmaktadırlar.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans değerlendirme, belli bir hizmet sunan, görevi yerine getiren kişi ya da kurumların bu hizmet ve görevi ne düzeyde gerçekleştirdiğini tespitine yönelik sistemli çalışmalardır.

Güven (Huzur) Timlerinde uygulanan sistem için Emniyet Genel Müdürlüğü'nce ek bir kadro aktarımı gerçekleştirilmemiştir. İzmir İl Emniyet Müdürlüğü mevcut personelin istihdamını bu projeye göre gerçekleştirmiş ve aynı personel ile önceki dönemlere oranla suçla mücadele başarılı sonuçlara ulaşılmıştır. Güven Timlerinde iyi bir suç analizi ardından personelin görev yerleri ve çalışma saatlerinin klasik anlayıştan farklı olarak gerçekleştirilmesi, yapılan performans değerlendirmesi ve sonucunda ödüllendirilmesiyle uygulanan performans değerlendirme sisteminin personelin verimliliğini artırdığı görülmüştür. Bireysel performansın artırılması takım olarak tüm Güven Timlerinin başarısı artırmış, diğer şubelere örnek teşkil etmiştir.

Uygulanan sistem, hazırlık ve hayata geçirilmesi açısından literatürde belirtilen hususlarla paralellik arz etmektedir. Ancak uzun vadede Deming 'in belirttiği gibi yıkıcı rekabetin ortaya çıkmasıyla ekip çalışması yara almakta ve işbirliği bozulmaktadır. Güven Timlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemi ufak değişiklikler dışında 2006 yılında kurulan sistem doğrultusunda uygulanmaktadır. Üç yılda suçların işlenmesinde dikkate değer azalma meydana geldiği istatistiklerde de görülmüştür. Bu nedenle suçla ilgili değişkenlere göre performans değerlendirme sisteminin değişmesi kendini yenilemesi gerekmektedir. Ayrıca İzmir ilinde suçla ilgili meydana gelen değişiklikler azalma şeklinde mi, yoksa yer değiştirme şeklinde midir? İzmir'de polis kontrollerinin yoğunluğundan dolayı suça meyilli kişiler farklı bölgelere geçiş yapmış mıdır? Bu konunun da kriminolojik açıdan ele alınması gerekmektedir.

Yapılan çalışmada güven timlerinde görev yapan polislerle yapılan mülakat sonuçları değerlendirilmiştir. Bu sonuçlarda Güven Timleri ve benzer performans değerlendirmesi yapan birimler sayesinde vatandaşlarda meydana gelen memnuniyet, mağdur olma korkusundaki değişiklikler yine mülakata katılan görevlilerce belirtilmiştir. Belirtilen hususların vatandaşlar üzerinde yapılacak bir araştırma ile

desteklenmesi, doğrulanması halinde Güven Timleri ve PDS hakkında yapılan bu araştırmanın daha da genişlemesini ve tek yönlülüğünden kaynaklanan şüpheleri ortadan kaldıracığı düşünülmektedir.

Üzerinde inceleme yapılan sistemi uygulayacak illerin öncelikle hedeflerin belirlenmesi açısından suç analizi yaparak, suçların türlerine göre suç haritaları çıkartması gerekmektedir. Ardından bu suçları önlemek ve faillerin yakalanması için müdahalelerin nasıl yapılacağına tespit edilerek görev tanımlarının çıkarılması, görevlendirilecek personelin seçimi ve eğitimi ile ilgili kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Olaylara nasıl yaklaşılması, müdahale edilmesi gerektiği ile ilgili hususların önceden belirlenerek personelin bu konudan bilgilendirilmesi ve eğitilmesi ardından müdahale edilen olayların nasıl bir değerlendirmeye tabi tutulacağı ve ödüllendirmenin nasıl yapılacağını personele duyurulması hedeflere ulaşmada faydalı olacaktır.

Krimonolojik açıdan suçların tamamen önüne geçilmesinin mümkün olmadığı bilinen bir gerçektir. Performans değerlemenin uzun vadede yıkıcı rekabeti oluşturmaması için öncelik verilecek suçlara müdahale ardından bu suçlarda hedeflenen azalma sağlanınca ağırlık verilmesi gereken diğer suçlara verilen puanların değiştirilerek yeni hedefler belirlenmelidir. Personelin sorumluluk alanında hiç suçun işlenmediği günlerde ekstra puan verme gibi değişikliklere gidilebilir. Amaç suçların işlenmesi için art niyetli şahısların rahat bir ortam bulmalarını engellemek, önleyici hizmet açısından olaylara dikkatin ve dikkatin devamlılığı sağlamaktır.

Suçla mücadelede ve güvenli yaşamın sağlanmasında öncelikli ve en önemli görev üstlenen Polis Teşkilatının yürüttüğü güvenlik hizmetlerinde kalite ve verimliliğin en üst düzeyde tutulması gerekmektedir. Yürütülen hizmetlerde kalitenin ve başarı düzeyini artırmanın vazgeçilmez unsuru ise dünyada kabul gören performans yönetimidir. Kamu yönetiminin işlerliğinin artması, etkililik, verimlilik ve başarı kriterlerinin hayata geçirilmesinde performans yönetiminin yeri büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle Emniyet Teşkilatı performans yönetimi konusunda bilimsel çalışmalara ağırlık vererek tüm teşkilata hitap eden bir performans değerlendirme sistemine sahip olmalıdır. Farklı birimlerin genel bir değerlemeye tabi

tutulmasından ziyade aynı işi yapan birimleri kapsayacak bir değerlendirme sistemi oluşturulursa, daha sağlıklı sonuçlar elde edilecektir.

## **KAYNAKLAR**

**Akal Z.(2005)** İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri). Ankara:MPM Yayınları 6. Baskı

**Akdeniz H.A. ve Faruk D.(1998)** “ Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması” D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi 13(11):85-99

**Aktan, C.(2003)** Değişim Çağında Devlet. Konya:Çizgi Kitabevi

**Akyüz, Ö. F.(2001)** Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. İstanbul: Sistem Yayıncılık

**Altıntaş, A.(2008)** Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri, Sayıştay Dergisi, Sayı: 69 (Nisan-Haziran)

**Arslan, A.(2002)** “Kamu Harcamalarında Etkinlik, Verimlilik ve Denetim” Maliye Dergisi 140:1-14

**Barutçugil, İ. (2002)** Performans Yönetimi. İstanbul:Kariyer Yayıncılık

**Bilgin, K.U.(2007)** Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık – Performans Yönetimi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 65 (Nisan-Haziran)

**Bingöl, D.(1990)** Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler. Erzurum:Atatürk Üniversitesi Yayını.

**Bingöl, D.(2003)** İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul:Beta Basım

**Bulut, Z.A.(2004)** “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler” Mevzuat Dergisi 7(79):52-69

**Eraslan E. Ve Algün O.(2005)** “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı “Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi 20( 1): 95-106

**Eren, E.(2006)** Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul:Beta Basım Yayım

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

**Eryılmaz, B.(2001)** Kamu Yönetimi. İstanbul:Erkam Matbaası

**Fındıkçı, İ.(1999)** İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul:Alfa Yayınları 3. Baskı

**Güneş, İ.(2006)** “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması” Yüksek Lisan Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Gökaslan, S.(2000)** “Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü “Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Göksu T. ve Çevik H.H.(2002)** “Türkiye’de Yönetim Anlayışı ve Polis Davranışı”, Türkiye’de Devlet, Toplum ve Polis, Ed. H. Hüseyin Çevik ve Turkut Göksu (2002) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss. 69-90

**Helvacı, M.A.(2002)** “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2): 155-169



**Kalay, F. (2002)** İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Karaca, Ö.(2004)** Toplam Kalite Uygulamalarının Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi-Üretim sektöründeki Bir İşletme Uygulaması.Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Kavuzlu, F.(2007)** Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi.Yüksek Lisans Tezi.Ankara:Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Koçel, T.( 1982 )** İşletme Yöneticiliği. İstanbul:Evrım Ofset-Matbaacılık

**Köseoğlu, M.A.(2005)** Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü. Uzmanlık Tezi.Ankara:Devlet Planlama Teşkilatı

**Özdemir, İ.(2007)** Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma Ve Model Önerisi.Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Örnek, A.(1988)** Kamu Yönetimi. İstanbul:Metinler Matbaacılık

**Palmer, M.J.(1993)** Performans Değerlendirmeleri, (Çev. Doğan Şahiner). İstanbul:Rota Yayınları

**Pehlivan, B.(2008)** “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama” Maliye Dergisi 154:Ocak-Haziran 171-187

**Sabuncuoğlu, Z.(2005)** İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa:Alfa Aktüel Basım

**Şentürk, H.(2008)** “Belediyeler İçin Performans Yönetim Rehberi” Belediye Yönetim Dizisi: 8-9, <http://www.kentarastirma.com> /rehber/k13.doc, E. Tarihi: 11.08.2008

**Şenyayla, Z. (2005)** “ Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi Samsun İl Emniyet Müdürlüğü Örneği” Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü

**Şule, O.Z.(2004)** Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulanabilirliği. Dönem Projesi.İstanbul:Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Tansel, A.E.(2007)** Toplam Kalite Yönetimi İle Performans Değerlemesi İlişkisi Ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları. Yüksek Lisans Tezi.Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Uyargil, C. (1994)** İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık

**Vıdır, S.(2007)** “Yenilik Çeşitleri” <http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm> E. Tarihi: 12.09.2008

**Yılmaz, E.F.(2006)** Performans Değerlendirme Sisteminin İletme Verimliliği Üzerine Etkisi Ve Örnek Bir Uygulama. Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Yılmaz F. ve Sinan Ü. (2007)** “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları “Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1): 35-57

**Yılmaz, H.(2003)** “Yenilik (inovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet” Uzmanlık Tezi. Ankara: Rekabet Kurumu

**Yücel, R. (1999)** “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”,Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3):110-128

**Yüncü, H.R. (2002)** Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi, Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

[http://tdkterim.gov.tr/seslisozluk/kategori=yazimay&kelimesec=051930\(11.08.2008\)](http://tdkterim.gov.tr/seslisozluk/kategori=yazimay&kelimesec=051930(11.08.2008))

## **EKLER**

EK-1 Devlet Memurları sicil Formu  
(Ön Yüzü)

T.C.  
DEVLET MEMURLARI  
SİCİL RAPORU

--

İlin Adı : .....  
**Memurun**  
Adı ve Soyadı : .....  
Doğum Yeri ve Tarihi : .....  
Görevi : .....  
Sicil Numarası : .....  
Ait Olduğu Yılı : .....

**Notların Değerlendirilmesi**

Madde 16 - Sicil Amirleri, sicil raporunun -memurların mesleki, yöneticilik ve yurt dışı 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 : 29/11/1989-89/14841K.) 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.

5- Mevzuat ve tekniklik gelişmelere intibak kabiliyeti?		
6- Mayatlındıkları değerlendirme ve yetiştirmedeki başarıları?		
7- İş hakimiyeti, kendine güveni?		
8- Sosyal ve beşerî muasabekleri?		

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

SORULAR	1. Sicil Amirinin Notu	2. Sicil Amirinin Notu	3. Sicil Amirinin Notu
1- Yabancı dili bilgisi?			
2- Gerekliliği ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirme kabiliyeti?			
3- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?			
4- Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarıları?			
5- Görevli olduğu ülkelerin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ölü ve kültürüne bağlılığı?			

1. Sicil Amirinin Notu	2. Sicil Amirinin Notu	3. Sicil Amirinin Notu
<b>1. Sicil Amirinin</b>	<b>2. Sicil Amirinin</b>	<b>3. Sicil Amirinin</b>
Adı : .....	Adı : .....	Adı : .....
Soyadı : .....	Soyadı : .....	Soyadı : .....
Görevi : .....	Görevi : .....	Görevi : .....
İmzası : .....	İmzası : .....	İmzası : .....
Tarihi : .....	Tarihi : .....	Tarihi : .....

Ek 2:Devlet Memurları sicil Formu  
(Arka Yüzü)

6- Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken, dil, ırk çins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din mezhep ayrıntılarının etkilenmemesi)			
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 najeht?			
10- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?			
11- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dili bilgisi (Sadece yurtdışı teşkilat olan kurumlar için)			
12- Araç, gereç, silahına bakımı ile muhafazası ve bunları lüzumlu zamanlarda kullanma yeteneği ile silah alış 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			

Sicil Amirlerinin Memurların Genel Durum ve Davranışları Hakkındaki Düşünceleri (Şahsiyet Değerlendirmesi)			
Not: Bu Sütun, Yönelmeğin 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	
<b>Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları (Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi)</b>			
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 yapmak, takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)			
2- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?			
3- Mesleki bilgisini, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti kendini geliştirme ve yenileme gayret?			
4- İntizam ve cıkkat?			
5- İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?			

Ek 3: Güven Timleri Suç Haritası Örneği

