

TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ANALİZLERİNİN İŞE ALMA VE EĞİTİM MÜFREDATLARININ OLUŞTURULMASINDAKİ ÖNEMİ

The Importance of Job Analysis under Human Resources Management for Recruitment and Preparing Training Curriculum in the Turkish National Police

Ali Erkan ALAÇ*

Özet

Polisin sahip olması gerektiği bilgi ve becerilerin çoğu, öncelikle bu işi yapabilecek nitelikte adayların seçilmesine, daha sonra ise bu bilgi ve becerilerin uygun eğitim programları ve eğitim yöntemleri ile adaylara kazandırılmasına bağlıdır. Bunun için polislik mesleğinin iş/meslek analizi yapılarak iş gereklerinin ortaya konması, bu gerekleri yerine getirecek adaylardaki özelliklerin belirlenmesi ve yetiştirilmeleri için gerekli olan eğitim programının tasarlanması gereklidir. Bu çalışmada kurumlardaki insan gücü faktörünün önemi vurgulanarak, Türk Emniyet Teşkilatındaki insan gücü faktörünün seçimi ve eğitimi konusunda mevcut durum tartışılmış, iş analizlerinin polisin seçiminde ve eğitimindeki gerekliliği incelenmiş ve etkin bir polis seçimi ve eğitim süreci için iş analizlerinin önemi tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Analizi, Polis Seçimi, Polis Eğitimi, Meslek Standardı.

Abstract

Most of the knowledge and skills which are necessary for police officers depend upon the selection of eligible cadets. Followingly, appropriate training programs and methods

given to the candidates to improve their knowledge and skills. Because of this fact, it is important to set professional standards for police work with job analysis. This will allow designing training programs and recruiting process effectively. In this article, the importance of appropriate human resource management in organizations is emphasized by management discussing the existing selection process and training implementations through human resource management of Turkish National Police. This study examined the requirements of the job analysis for selection and training of police officers. In addition, the importance of job analysis is discussed for efficient selecting and training process.

Key Words: Job Analysis, Police Recruitment, Police Training, Professional Standard.

Giriş

Örgütler, etkili bir biçimde yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerindeki ve bünyelerindeki değişimleri sürekli izlemek, yorumlamak ve bu değişimlere uygun olarak yapılarında, süreçlerinde ve yöntemlerinde gerekli değişiklikleri gerçekleştirmek durumundadırlar. Bu nedenle örgütler için değişime olumlu yönde uyum çabası, diğer bir deyişle gelişme zorunludur.

Değişim ve hareketliliğin en belli başlı nedenleri arasında teknolojik gelişme, toplumun genel eğitim düzeyindeki yükselme, bilgi patlaması ve iletişim sistemlerindeki hızlı gelişmeler sayılabilir.

Bu gelişmeler nedeniyle kurumlar, örgüt verimliliğini artırmak amacıyla bütüncül bir yaklaşım ve süreç içinde örgütün insan, yapı ve yöntem boyutlarını inceleyerek yeniden değerlendirme arayışı içine girerler.

Örgüt verimliliğini artırma konusunda yapılan çalışmalarda, örgüt geliştirme veya yeniden düzenleme alanları genel olarak üç ana gruba ayrılarak incelenmektedir:

- İnsan kaynakları,
- Örgütlenme,
- Çalışma yöntem-teknikleri.

Ancak örgüt verimliliğini arttırmanın en önemli alanlarından biri, iş ile insan arasındaki ilişkiyi, yönetimin etkinliğini arttıracak biçimde geliş-

tirmek amacını güden insan kaynakları yönetimi alanıdır. Yönetim alanında yapılacak yeni düzenlemeler ve iyileştirmeler dizisinin başlangıcını ve belki de temel şartını insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi teşkil eder. Örgütlenme ve metotlarla ilgili sorunların çözülmesi her şeyden önce insan kaynakları sorununun çözülmesine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi sorununun çözülmesinde ilk ve önemli adımı ise güçlü yönetici kadrosunun yetiştirilmesi ve örgüt amaçlarına uygun personelin kuruma alımının sağlanmasıdır.

Bu konuyu genel ve analitik biçimde inceleyen Payaslıoğlu (1971:5):

“... personel meselelerine verilen bu önceliği tabii karşılamak gerekir. Zira idari ıslahatın en kestirme yolu ilk bakışta uzun gibi görünürse de personel sisteminin sağlam esaslara bağlanmasıdır. Gerek hizmete girişte, gerek terfilerde liyakat esası hâkim kılınca ve personele hizmet içinde gelişme imkânları sağlanınca idare kendi kendini ıslah gücüne en müessir bir şekilde kavuşturulmuş olacaktır” demektedir.

İnsan kaynakları yönetimi sistemini sağlam esaslara bağlamanın dayanak noktasını da, hizmete girişte örgütün gereksinim duyduğu nitelikli personelin seçimi ve yetiştirilmesi teşkil eder. Bu süreçte işin ne olduğu, ne gibi davranışlar ve eylemler gerektirdiği bilirse bu davranış ve eylemlere uygun insanlar aranır. Böylece söz konusu işe ehil ve başarı şansı yüksek kişiler alınmış olur (Fındıkçı, 2000:143). Ehil insanlar, işin gereklerine uygun eğitimden geçirilip yetiştirilirse, örgütün verimliliği artar.

Polis, toplum düzeninin sağlanmasında, insan hak ve hürriyetlerinin korunmasında önemli bir göreve sahiptir. Bu görevi yapacak personelin öncelikle belirlenen kriterlere uygun adaylar arasından seçilmesi gereklidir. Seçilen polis adayları yapacakları iş gereklerine uygun bir eğitimden geçirilmeleri halinde beklenen hizmeti verebileceklerdir. İş gereklerine uygun eğitimin verilebilmesi için de eğitim programlarının bu gereklere uygun olarak tasarlanmış olması gereklidir.

Bu çalışmada, öncelikle Türk Emniyet Teşkilatındaki insan gücü faktörünün seçimi ve eğitimi konusunda mevcut durum kısaca değerlendirilecektir. Daha sonra iş analizlerinin tanımı, aşamaları, yöntemleri, yararları, iş analizlerine bağlı olarak iş tanımları ve iş gerekleri üzerinde durulacaktır. Son kısımda ise iş analizlerinin polis adaylarının seçiminde ve polis eğitim müfredatlarının oluşturulmasında sağlayacağı yararlar ele alınacaktır.

1. Emniyet Teşkilatında İnsan Gücü Faktörü

İnsan, bir örgün verimliliği artırmanın en önemli ve ümit verici alanıdır. Tüm örgütler, teknik ve insan olmak üzere iki alt sistem üzerine kurulmuşlardır. Alet, araç, gereç ve teknoloji insan aklının ürünleridir ve yine sadece insanlar tarafından verimli kullanılabilirler. Diğer taraftan verimliliğin temel faktörlerini (çıktı, girdi, emek, sermaye, teknoloji ve yönetsel girdi gibi) biçimsel olarak analiz ettiğimizde; bu faktörlerin çoğunun işgücü ile olduğu hemen ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçta göstermektedir ki örgütlerde verimliliği etkileyen temel unsur insandır.

O halde hangi açıdan bakılırsa bakılsın Türk emniyet teşkilatında insan gücü kaynağının öncelikle ele alınması gereklidir.

İnsan gücü kaynağı çalışmalarını üç başlık altında ele almak uygun olacaktır:

- İşe Alma,
- Temel Eğitim ve yetiştirilme (İşin ve hizmetin gereklerine sahip olma),
- Hizmetiçi Eğitim (Uzmanlaşma/Üst görevlere hazırlama).

1.1. Emniyet Teşkilatında İşe Alma (Seçme)

Bir örgütte, personel sistemini sağlam esaslara bağlamanın dayanak noktasını hizmete girişte örgütün gereksinim duyduğu nitelikli personelin seçimi teşkil eder.

İşe alma veya seçim, personelin ne biçimde alınacağı, alınırken hangi usullere uyulacağı konularını kapsar. Çünkü kurumun insan gücü gereksiniminin nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanmak ve yeter sayıda ve nitelikte elemanı zamanında sağlamak amacı güdülür.

Türk emniyet teşkilatında kaliteli insan gücü bulundurulmasının temelinde polislik mesleğine uygun adayların teşkilata alınması gereklidir. Genel güvenliğin ve asayişin sağlanması gibi önemli bir kamusal hizmet veren emniyet teşkilatına alınacak kişilerin seçimi örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir etkidir.

Seçim işlemi; adaylarda ne tür şartların aranacağını, müracaat esas ve usullerini, seçim işlemlerinin aşamalarını, seçim işlemlerini yapacak personelin niteliğini kapsar.

Polisliğe giriş diğer memuriyetlere kıyasla daha uzun karmaşık ve çetin bir süreçtir. Personel politikasının genel bir özelliği olarak, polis alımında çok dikkatli ve titiz davranılmalıdır. Seçme ve değerlendirme kurulları polisliğe başvuranlarda diğer kamu kuruluşlarından farklı olarak daha başka nitelikler aramalıdır. Artık çoğu ülkede polislik için temel olan yalnız fiziksel yönden güçlü olmak, yeterli değildir. Türkiye’de de polislik fiziksel bakımdan olduğu gibi, bilimsel ve nitelik yönünden de güçlü olmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla, bu iki unsuru bir arada taşımayan kişinin polis olabilmesi söz konusu olmamalıdır (Alaç, 1996:47). Buna karşılık, diğer kamu görevlerine girişte yalnız bilimsellik yeterli sayılmakta ve fiziki uygunluk aranmamaktadır.

İşe alma, personelin ne biçimde alınacağı, alınırken hangi usullere uyulacağı konularını kapsar. Çünkü örgütün insan gücü gereksinmesinin nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanmak ve yeter sayıda ve nitelikte elemanı zamanında sağlamak amacı güdülür. Herhangi bir örgüte alınacak kişilerin kuruma uygun olarak seçimi kurumun amaçlarına ulaşmasında önemli bir etkidir.

Örgüt verimliliğini artırmanın temelinde örgüte ilk girişte işin gereklerine uygun personelin alınması yatmaktadır. Bunun için de uygun bir personel seçme süreci gereklidir. Personel seçme süreci, personel gereksinimi olan işin gerekleri ve koşulları ile bu işe girmek için başvuruda bulunan adayların özelliklerini bağdaştırma sürecidir (Milton, 1986:352). Bir başka deyişle, hem adayın hem de işverenin karşılıklı bir karar verme sürecidir (Fındıklı, 1993:32).

Türk emniyet teşkilatında başarılı bir seçme işlemi yapılması için aşağıdaki kriterlere dikkat edilmesi gereklidir:

- Polisin yapacağı (her rütbede) işin gerek ve koşullarının doğru bir tanımının iş analizi çerçevesinde yapılmış olması,
- Polislik mesleğinin gereklerini karşılayabilecek ve polis olma niteliklerine sahip, yeterli sayıda adayın başvuruda bulunmasının sağlanması,

- Başvuruda bulunan adayların özelliklerinin (zihinsel, duygusal, psiko-devirsel, fiziksel vb.) dikkatli bir biçimde değerlendirilmesi
- Polislik mesleğinin gerekleri ile adayların özelliklerinin etkili bir bağdaşımının sağlanması gereklidir.

İşe alınan adayın nitelikleri işin gereklerine uymuyorsa, (eksik veya fazla) yanlış bir personel seçimi yapılmış demektir. Yanlış personel seçimi kurum ve personel açısından önemli sorunlar doğurur. Yanlış seçilmiş personel, kuruma ilave bir eğitim yükü getirir, verimi düşürür, iş kazalarını arttırır, çalışma arkadaşlarının üzerindeki iş yükünü arttırır ve personel devir oranını yükseltir. Yanlış seçilmiş personel, genelde kısa bir süre sonra kurumdan ayrılmak zorunda kalır. Bu durum kurum açısından önemli bir oranda maliyet ve zaman kaybı anlamına gelir.

1.2. Emniyet Teşkilatında Eğitim (Hizmet öncesi-Hizmetiçi)

Bir örgüte uygun adayların seçilmesi kadar yetiştirilmesi de önemlidir. Eğitim, kurumların vereceği hizmetlerin kalitesinde ve gelişmesinde önemli bir etkidir. Günümüzde ortaya çıkan çok yönlü gelişmeler ve hemen her kurumda amaçlara etkin bir şekilde ulaşmayı sağlayacak insan gücünün yetiştirilmesi ve süreç içerisinde sürekli geliştirilmesi, personel eğitimine verilen önemin daha da artması sonucunu doğurmuştur (Gökçe, 200:161). Özellikle polis eğitimi polislik görevinin niteliği gereği çok daha önemlidir.

Toplumla sürekli iç içe ve etkileşim halinde bulunan polislerin, toplumda can ve mal güvenliğinin sağlanması gibi çok kritik görev ve işlevleri vardır. Bu görevi yerine getirecek polislerin hem meslek öncesinde hem de meslek içerisinde iyi bir şekilde eğitilmesi ve ortaya çıkan gelişmelere göre yeni davranışlar kazanması gereklidir (Semiz, 2000:37). Bu nedenle polisin temel ve hizmet içi eğitimlerinde nitelikli eğitim programlarının olması gereklidir.

Eğitim programı, hedef olarak seçilen grubun özelliklerine uygun değilse ve ihtiyaçlarını karşılamıyorsa eğitimden beklenen sonuç alınamayabilir. Bu nedenle eğitim programlarının amaçlarının, yönteminin, içeriğinin ve değerlendirme süreçlerinin grubun özellikleri ve ihtiyaçlarına göre yapılandırılması gereklidir (EGM, 2007:5).

Eğitim programı tasarımı, bir programın hangi öğelerden oluşacağını ortaya çıkarılması sürecidir. Öğretimin düzenlenmesini anlamlı bir bütünlük içinde ele almayı amaçlar. Eğitim programı tasarımları; hedef, içerik (konu alanı), öğrenme yaşantıları ve değerlendirme öğelerinden oluşur (Demirel, 2009:47). Eğitim programları bu öğelere farklı ağırlıklar verilerek oluşur. Polis eğitim programlarının hazırlanmasında en çok içerik boyutuna önem verilmekte ve çalışmalar bu doğrultuda yoğunlaşmaktadır. İçerik boyutu genel olarak eğitim programı tasarımlarında en çok ağırlık verilen öğedir (Demirel, 2009:47). Dolayısıyla, polis temel eğitim programı tasarımlarında içerik belirlenirken bilimsel ilke ve esasların dikkate alınması son derece önemlidir. Polisin görevini yaparken ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve davranışların belirlenmesi gerekir. Böylece hazırlanan programın ihtiyaçlara yanıt verilmesi sağlanmış olacaktır (Gökçe, 2000:161).

Genel olarak, polislerin birçok bilgi ve beceriye sahip olması beklenir. Bunlar; Kanunları bilmeleri, genellikle zor ve hatta şiddet içeren durumlarda bile her türlü insanla ilişki kurabilecek yetenekleri geliştirmeleri, eylem ve faaliyetleri ile delilleri gerektiğinde mahkemeye sunabilmeleri için belgeye dökülebilmeleri, inisiyatif kullanabilmeleri, gerektiğinde etkin ve güvenli bir şekilde yakın savunma teknikleri, ilk yardım uygulamalarını kullanabilmeleri, bir bütün ve tarafsız olarak hareket etmeleri, soruşturmaların takibinden çıkarımda bulunabilmeleri, mağdur, tanık ve yakınlarının ihtiyaç ve haklarına karşı hassas olmaları, atış becerileri ve sürüş tekniklerine sahip olmaları şeklinde sıralanabilir (EGM 2007:6). Temel polislik bilgileri dışında çalışılan alanın (branşın) gereği olan bilgi ve becerilere de sahip olmak gerekir. Ayrıca, hızla değişen ve gelişen koşullara verimli ve etkin bir şekilde uyum sağlamak amacı ile kısa süreli, yetiştirmeye yönelik hizmetiçi eğitim programları ile polisin görev yaparken ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesi sağlanır (Gökçe, 2000:161).

Polisin sahip olacağı bilgi ve becerilerin çoğu, öncelikle bu işi yapabilecek nitelikte adayların olmasına daha sonra ise bu bilgi ve becerilerin uygun eğitim programları ve eğitim yöntem ve teknikleri ile adaylara kazandırılması gereklidir. Etkin bir polis olabilmek için kimsenin doğuştan bir kabiliyeti yoktur ve yetenekleri geliştirmek ancak ilgili eğitimi almakla mümkündür. Bu sebeple polis teşkilatlarının etkin olabilmesinin tek yolu, mümkün olan en iyi mesleğe alım ve eğitim sisteminin sağlanması ile gerçekleştirilebileceğinin kabul edilmesidir (EGM, 2007:6).

Polis teşkilatında temel eğitimler lise mezunları için 2 yıllık polis meslek yüksekokullarında (PMYO), üniversite mezunları için ise 6 aylık polis meslek eğitim merkezlerinde polis meslek eğitim merkezlerinde (POMEM) verilmektedir. Amir kademesini yetiştirmeye yönelik eğitimler ise 4 yıllık Güvenlik Bilimleri Fakültesinde (GBF) verilmektedir.

PMYO'lar 2001 yılında çıkan Polis Yüksek Öğretim Kanunu ile yüksek okul statüsünde, POMEM'ler ise 2005 yılında yapılan bir düzenleme ile hizmet öncesi kurs niteliğinde faaliyete başlamışlardır.

Hizmet içi eğitimler, genele bakan yönü ile Eğitim Dairesi Başkanlığına, uzmanlık (brans) eğitimleri ise ilgili dairelerce verilmektedir. Türk polis teşkilatında hizmetiçi eğitimlerin planlanması, tasarlanması ve yürütülmesi, temel eğitime göre daha profesyonelce yapılmaktadır. Bunda şüphesiz özellikle branşlı dairelerin kendi eğitim merkezlerini kurması, kendi eğitimcilerini yetiştirmesi, ulusal ve uluslar arası her türlü maddi imkânlardan faydalanması yatmaktadır. Polis temel eğitimindeki (POMEM ve PMYO) program geliştirme çalışmalarının yetersizliği, nitelikli eğitici bulma zorluğu, ders kitaplarının tam olmayışı, sınıfların kalabalıklığı, uygun adayların seçilmeyişi, eğitim için ayrılan maddi kısıtlılıklar çokça tartışılır durumdadır.

Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi ile Polis Meslek Yüksek Okulları'nda halen uygulanan eğitim müfredatının, öğrenci, uygulama ve konu eksenli bir yapıdan çok, eğitici, teori ve genel literatür eksenli bir yapıya sahip olduğu hemen göze çarpmaktadır. Bu nedenle de mezunların çoğu zaman göreve başladıklarında yaşadıkları şoku, "okul başka kadro başkaymış" veya "ben bunların hiç birini okulda öğrenmedim" şeklinde ifade ettikleri görülmektedir.

Polis eğitimine ilişkin eleştirilerin yoğunlaştığı nokta, polislik mesleğinin uygulamalı karakterine rağmen polis temel eğitimindeki derslerin çoğunun teorik verilmesidir (Özcan, 2001:212; Karaman, 2002:357). Özcan'a göre (2001:212) Polis Akademisi müfredatındaki temel sorun iş/görev analizi yapılmadan tasarlanmış olmasıdır. Eğitim programlarının içeriği açısından ise, son dönemlerde gerek kişisel gerekse kurumsal olarak başlatılan akademik araştırmalar ihtiyaca uygun bir eğitim programının oluşturulmasına katkı sağlayacak niteliktedir. Ancak, bu çalışmalar sürdürülürken iş analizlerinin göz ardı edilmemesi ve iş tanımının iş gereklerinin ortaya konması gereklidir.

2. İş Analizi

İş analizi, bir işin niteliğini, hangi çevre ve koşullar altında yapılması gerektiğini ve bu işin başarılı yürütülmesi için gerekli ustalık, bilgi yetenek ve sorumlulukların belirlenmesi işlemidir (Aşkun, 1982:104). Başka bir ifade ile, işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesidir (Fındıkcı, 2000:142).

İş analizi sonucunda işin ne olduğu, bu işi yapacaklarda hangi özelliklerin olması gerektiği, işin hangi çevre çalışma koşulları altında yapılması gerektiği tespit edilir ve yazılı hale getirilir.

İyi bir iş analizi yapmak vakit alıcı ve zor bir iştir. Eğer bunun çabuk olması ve başarılı bir şekilde yürütülmesi isteniyorsa, önceden iş analizinin yapılması ile ilgili başlıca kararların alınması ve planların yapılması gereklidir (Aşkun, 1982:106). Bu yönü ile iş analizi bir süreci içerir. Demirel'e göre (2009:98-99) bu süreç aşağıdaki aşamaları kapsar:

- İşin mesleğin belirlenmesi,
- İşe mesleğe ilişkin kaynakların gözden geçirilmesi,
- İş ve işlem basamaklarının taslak listesinin hazırlanması,
- İş ve işlem basamaklarının işlem basamaklarının gözden geçirilmesi,
- İş analizinde kullanılacak araç veya araçların geliştirilmesi,
- İşte/meslekte çalışanların belirlenmesi,
- İş analizinde kullanılacak örnekleme belirleme ve tasarım analizi yapma,
- Belirlenen analiz yöntemini/aracını uygulama,
- Bilgileri inceleme ve değerlendirme,
- İş envanteri çıkarma ve düzenleme,
- Yapılan çalışmaları rapor halinde düzenleme.

Bu süreç sonucunda, iş tanımlarının ve iş gereklerinin ifade edileceği iş analizi sonuçları ortaya çıkmış olacaktır.

Bir iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgiler şunlardır (Fındıkcı, 2000:143):

- İşin içeriği,
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç gereçler,
- Üretilen hizmet ya da mamulün türü ve nitelikleri,
- İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar,
- İşin yapılabilmesi için gerekli bilgi ve beceri ve davranışlar,
- İşin gerçekleştirilme süreci,
- İşin yapıldığı ortam ve koşullar,
- İşin gerektirdiği bireysel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, zihinsel yetenekler, işe ilişkin özel yetenekler, kişilik özellikleri vb.).

Görüldüğü gibi iş analizleri işle ilgili bütün detayları içermektedir.

İş Tanımları: İş analizleri ile iş gerçekleri veya verileri toplandıktan sonra, sıra her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemlerin, sorumluluk ve ödevler ile çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasına gelir ki, buna iş tanımı denir (Aşkun, 1982:117). Bu iş tanımı; işin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel etkinlikleri, kullanılan araç ve gereçleri, işin fiziksel ve sosyal çevresinin özelliklerini, çalışacak kişide bulunması gereken nitelikleri açıkça belirlemelidir (Koç, 1986:20).

İş tanımı bir örgütteki işlerin nitelikleri itibari ile ortaya konmasını, bir nevi kimliklendirilmesini sağlar. Bu işin işlem basamaklarını ve ihtiyaç duyulacak araç gereçler ile işin yapılmasında gerekli olan bilgi ve becerileri ifade eder.

İş Gereklere: İş analizleri ve iş tanımlarından sonra, değerlemesi yapılacak işlerin başarılmasındaki gereklere de saptanmasına iş gereklere denir (Aşkun, 1982:122).

İş gereklerelerinin tespiti ile işin ayrıntıları belirlenir ve bunların başarılmasında personelde bulunması gereken özellikler ortaya konur. Kişide aranacak öğrenim düzeyi, iş bilgisi, işi başarmak için gerekli olan yetenekler (muhakeme, analitik düşünme, problem çözme vb.), fiziksel gereklilikler belirlenir.

Meslek Standartları: Meslek Standartları, bir mesleğin gereklerinin kabul edilebilir standartlarda yerine getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan asgari bilgi, beceri, tutum ve davranışları gösteren normlardır. Meslek standartları yapılan iş analizleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile iş analizi sonucu belirlenen iş gerekleri meslek standartlarını oluşturur. Ayrıca, meslek standartları, başta çalışanlar, eğitimciler ve işverenler olmak üzere, ilgili bütün kesimlere, bir mesleğin başarı ile yürütülebilmesi için gerekli olan nitelikler ve o meslekte yeterlilik belgesi alabilmek için yapılacak sınavlarda aranacak ölçme ve değerlendirme kriterleri hakkında fikir vermektedir (EGM: 2002).

Bir meslek standardı genel olarak aşağıdaki hususları içermektedir:

- Standardın hazırlandığı seviye için yaygın olarak kullanılan mesleki unvan ve tanım,
- Bir mesleğin gereklerini uygun olarak yerine getirmek için kişinin yapması gereken görev ve işlemler,
- Genel olarak kullanılan araç-gereç ve ekipmanlar,
- Bir mesleğin gereklerini uygun şekilde yerine getirebilmek için kişinin sahip olması gereken genel bilgi ve beceriler ile tutum ve davranışlar,
- Mesleğin uzmanlık dalları ile birlikte mevcut durumu ve gelecekte göstereceği eğilimler.

Meslek standartları genel olarak üç ayrı seviye göz önünde bulundurularak hazırlanmaktadır.

Meslek Standardı, Seviye 1: Bu seviyede çalışan kişi, mesleğin gerektirdiği rutin ve basit görev ve işlemleri yapabilir.

Meslek Standardı, Seviye 2: Bu seviyede çalışan kişi, geniş veya dar bir meslek alanında, o mesleğin gerektirdiği bir kısmı rutin olmayan ve kompleks nitelikli görev ve işlemleri yapabilir. Bu görev ve işlemleri yerine getirirken bireysel sorumluluk alabilir ya da başkaları ile işbirliği içinde çalışabilir.

Meslek Standardı, Seviye 3: Bu seviyede çalışan kişi, geniş veya dar bir meslek alanında, o mesleğin gerektirdiği çoğunlukla rutin olmayan ve kompleks nitelikli görev ve işlemleri değişik koşullarda yapabilir. Bu

görev ve işlemleri yerine getirirken önemli ölçüde sorumluluk alabilir ve kendi başına karar verebilir. Çoğunlukla yanında çalışanları yönlendirir ve denetler.

İşe alma ve eğitim programlarının tasarlanmasında göz önünde bulundurulması gereken seviye 3. seviyedir.

2.1. İş Analizi Yöntemleri

İş analizinin yapılması için farklı yöntemler kullanılabilir. Bunlar; görüşme (mülakat), soru kâğıdı (anket), gözlem yöntemi olarak ifade edilebilir. Bu yöntemler tek başına kullanılabilirdiği gibi bazı durumlarda birlikte de kullanılabilir. Bunların dışında, ihtiyaç analizi çalışmalarında; literatür tarama, rapor değerlendirmesi, mevcut programların incelenmesi yöntemlerinde de istifade edilebilir (Demirel, 2009:101-102).

2.1.1. Görüşme (Mülakat)

Sözlü olarak bilgi toplama yöntemidir. Bu yöntemde iş analizcileri bir örgütte görülmekte olan belirli işler için gerekli bilgileri ve işin yapıldığı çevre koşullarını çalışanlar ile görüşerek belirlerler (Aşkun, 1982:108). Görüşme diğer veri toplama/analiz araçlarından daha fazla bilgi (sözel olmayan, görsel tutuma yönelik) sağlar (Yalın vd., 1996:12). Görüşmede daha önce hazırlanmış sorular görüşmeci tarafından ilgililere yöneltilerek alınan cevaplar kayıt altına alınır. Bunun için görüşmede yer alacak konuları içeren görüşme cetvelleri ve görüşme kılavuzlarının (mülakat rehberi, mülakat yönergesi, görüşme anahtarı) hazırlanması gereklidir.

Görüşme cetvelinde sorular, sorulması gerektiği biçimde hazırlanmış olup, soru anlaşılmadığı takdirde görüşmeciye açıklama ya da tekrar okuma şansı bırakılmalıdır. Görüşme kılavuzlarında ise öğrenilmek istenen konular maddeler halinde listelenir, sorular standart olarak hazırlanmamıştır. Görüşmeciye soru sormada, bilgi toplamada içerik, biçim ve özellikle zaman bakımından serbestiyet tanınmıştır (Gökçe, 1999:103-104).

Görüşme yönteminin avantajı, arzu edilen bütün katılımcılardan cevap alma ihtimalinin yüksek olması ve cevap kategorilerinin yanlış anlaşılma ihtimalinin az olmasıdır. Bu yöntemin dezavantajı ise özellikle büyük

gruplarla çok zaman alması, standart olmayan cevapları ve bunlara sayısal değer verme güçlüğü, tecrübeli ve yetenekli mülakatçılara ihtiyaç duyulması ve güven ortamı oluşmayan durumlarda dürüst cevap alma zorluğudur (Yalın vd., 1996:12-13).

Görüşme polis iş/meslek analizlerinde en çok sonuç çıkarmaya yönelik yöntemdir. Analiz çalışmalarında teke tek olabileceği gibi grupla görüşme şeklinde de yapılabilir.

2.1.2. Soru Kâğıdı (Anket)

Bu yöntemde çalışanlardan, yaptıkları işin evreleri ile görüldüğü çevreyi kapsamına alan, bir soru kâğıdını doldurmaları istenmekte, işe ilişkin veriler bu soru kâğıdının çözümlenmesi ile sağlanmaktadır (Aşkun, 1982:110). Soru kâğıdında amaç, hazırlanan soru kâğıdının doğrudan doğruya sorulmak istenen kişi tarafından okunarak cevaplandırılması ve cevaplayıcılarla doğrudan ilişki, yüz yüze ilişki kurmadan bilgi toplanmasıdır (Gökçe, 1999:103).

Soru kâğıdı yönteminin avantajı, diğer yöntemlerden çok daha fazla çalışanın çalışmalara katılıp, iş analizinde etken rol alması, soru kâğıdını cevaplayanların ismi gizli tutulacağından gerçekçi bilgilerin toplanması, analize ilişkin bilgilerin kolay kategorize edilmesi ve maliyetinin düşük olmasıdır. Bu yöntemin dezavantajı ise, soru kâğıdı hazırlamanın zorluğu, çalışanların soru kâğıdı doldurmaya isteksiz olması, soruların yanlış anlaşılması ve yorumlanması, sadece sorulan soruya cevap alınması, verilen cevabı daha çok derinleştirme imkânı olmamasıdır.

Polis teşkilatlarında soru kâğıdı uygulaması yüz yüze görüşmede ortaya çıkmayan hususların isim belirtilmeksizin yazı olarak öğrenilmesini, daha gerçekçi cevapların alınmasını sağlayabilir. Ancak genel olarak suç araştırması ve asayiş hizmeti gören polislere soru kâğıdı doldurtmak bir hayli güçtür.

2.1.3. Gözlem

Çalışanların gerçek iş ortamlarında bir iş ve görevi nasıl tamamladıkları hakkında bilgi toplamak için kullanılan bir metottur (Yalın vd., 1996:14).

Bu tekniğin en önemli özelliği gözlenen nesne, olay ve davranışların kendi doğal ortamları içinde bulunmalarıdır. Bu teknikle gözlenenler objektif olarak saptanabilir (Gökçe, 1999:98).

Gözlem en çok kullanılan işlem analiz araçlarından biri olup genelde görevlerini en iyi yapan bireylerin iş veya görevi nasıl yaptıklarını belirlemek için kullanılır (Yalın vd., 1996:14). Bu yönü ile gözlem iş analizlerinde gerçekçi verilerin toplanmasını sağlar.

Bu yöntemin dezavantajı, standart bir veri toplamanın güçlüğü, gözlem değerlendirmesinin analizciden analizciye farklı değerlendirilebilir olması ve bazı durumlarda gözlem yapmanın güç olmasıdır. Polis meslek analizlerinde bazı görevlerin analizinde(takip, operasyon, soruşturma vb.) gözlem yapma zorluğu olabilir. Gözlem tekniği görüşme yöntemi kapsamı içinde de değerlendirilen bir yöntemdir (Aziz, 1990:81; Aşkun, 1982:108).

2.2. İş Analizinin Yararları

İş analizlerinin yararları şu şekilde sıralanabilir:

- *Kuruma yeni alınacak personelin vasıflarının belirlenmesini sağlar.* İş analiz sonucunda ortaya çıkan iş gerekleri ile işi yapacak personelde bulunması gereken özellikler/nitelikler ortaya konur.
- *İşe alınacak adayların seçiminde yarar sağlar.* İş analizi bilgileri, personel seçim sürecinin can damarını oluşturur. Personel seçim ölçütü, seçilecek adayın niteliklerinin açık olan işin gereklerine eşitlenmesini gerektirir. İş gerekleri, yani işin en iyi biçimde yapılabilmesi için personelde bulunması gerekli vasıflar, iş analizi bilgilerinden yararlanılarak elde edilir. Şayet, açık olan işin analiz bilgileri sağlıklı değilse, personel seçim ölçütünün birinci tarafı (iş gerekleri) yanlış ele alınmış olacaktır. Bu durumda seçim sürecinin ilk aşaması yanlış personel seçimine neden olacaktır.
- *Eğitimin amaçlarını belirlemede kullanılır.* Düzenlenecek eğitimdeki temel amaç ve ulaşılabilecek hedefler iş analizi sonuçlarına göre belirlenir.
- *Eğitim ihtiyacını tespit etmede kullanılır.* İş analizi sonuçları bir örgütte hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimin gerekli olup olmadığını

ve gerekli ise kapsamının belirlenmesinde elimine edilecek, gereksiz uygulamaları ortadan kaldıracak bilgiler verir (Demirel 2009:99). Bu bilgiler doğrultusunda işin gereği olan bilişsel, duyuşsal ve psikomotor öğrenim alanlardaki ihtiyaçların tespit edilmesini sağlar.

➤ *İş analizleri eğitim programının içeriğini belirlemesine kaynak teşkil eder.* İş analizi ile belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda eğitim programının içeriği, yer alacak dersle, uygulanacak yöntem ve teknikler, derslerin süre ve içerikleri belirlenir.

➤ *İş tanımlarının ve işlerin ayrılması işlemlerinde yol göstericilik yapar.* İş analizleri, her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemlerin, sorumluluk ve ödevler ile çalışma koşullarının ve her bir işin işlem basamaklarının belirlenmesinde katkı sağlar.

➤ *Örgüt içindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesini sağlar.* İş tanımlarına bağlı olarak kişilerin görev ve yetkilerinin belirlenmesine katkı sağlar.

2.3. Türk Polis Teşkilatında İş Analizinin Kullanımı

Türk Polis teşkilatında personelin niteliğinin saptanması hususunda bazı branşlar için hazırlanmış meslek standardı çalışmaları ve tamamlanmamış norm kadro çalışmaları dışında çok ciddi bir çalışmanın ve iş analizlerinin bulunmadığı görülmektedir (Tan vd., 2010:31).

Emniyet Genel Müdürlüğü'nün farklı birimlerine son 10 yıllık dönem içerisinde iş analizi çalışmaları kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan en önemlileri kısaca şu şekilde değerlendirilebilir.

2.3.1. TSE-ISO EN 9000 Kalite Belgesi

1990'lı yılların sonunda münferit birimlerce başlatılan ve 2004 yılında Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından 30 birim kapsayacak şekilde alınan TSE-ISO EN 9000 Kalite Belgesi kapsamında iş standartları, iş basamakları belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir. Bu kapsamda Emniyet Genel müdürlüğünün kurum içi kalite tetkikleri periyodik olarak yapılmaktadır.

2.3.2. Norm Kadro Çalışmaları

Bakanlar Kurulunun 20 Aralık 2000 tarih ve 24266 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 1658 sayılı kararı ile Emniyet Genel Müdürlüğü’nün de içinde bulunduğu tüm kamu kurum ve kuruluşları norm kadro uygulamasına geçmek zorunda bırakıldıklarından, Emniyet Genel Müdürlüğüne 2002 yılında norm kadro çalışmaları tüm birimleri kapsayacak şekilde başlatılmıştır.

Norm kadro çalışmalarına teşkilat/birim analizi ile başlanılmıştır. İkinci aşama olarak farklı rütbe ve unvanlardaki personelin iş analizleri yapılmıştır. Daha sonra personeli iş yükü kriterleri, bunlara bağlı olarak kullanılacağı malzemeler, mevzuat değişikliği önerileri, kılavuz formlarının hazırlanması, veri tabanının oluşturulması gibi aşamalar takip edilmiştir (Strateji Dairesi Başkanlığı, 2010).

2.3.3. Meslek Standardı Çalışmaları

1999-2002 yılları arasında Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığınca, bir proje dahilinde, Asayiş, Bomba, Çevik Kuvvet, Eğitim, Genel Hizmet, Güvenlik, Mali, Narkotik, Organize Suçlarla Mücadele, Olay Yeri İnceleme, Terör, Trafik branşlarının iş analizleri alan uzmanlarınca birlikte yapılmıştır. Analizi yapılan her branşın aynı zamanda yapılan iş analizlerinin güncellenmesi ve eksik alanların da iş analizlerinin tamamlanması gerekmektedir. Bu analizlerden ilgili alanda çalışan bir polis memurunun veya amirin iş tanımını yapılmalıdır.

2.3.4. Polis Memuru Görev Gereklere Araştırması

EGM Eğitim Dairesi Başkanlığınca 2001 yılında poliste bulunması gerekli nitelik ve özelliklerin belirlenerek, toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir polis memurunun yetiştirilmesi için öğretim üyelerine, üniversite öğrencilerine, basın-yayın kuruluşlarına, sendika temsilcilerine, adli birimlere, vatandaşa, Emniyet Teşkilatının değişik hizmet birimlerinde farklı rütbelerde görev yapan personeline yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Bu araştırma ile bir polis memurunun mesleğini yaparken bilmesi gereken bilgi ve beceriler tespit edilmiştir.

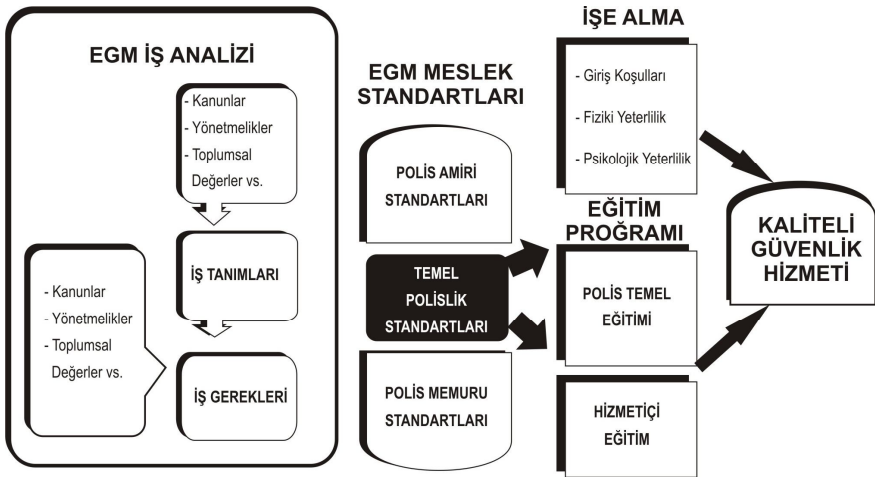
Tüm bu çalışmalar farklı amaçlar gözetilerek yapılmıştır. Toplam kalite ve norm kadro çalışmalarında daha çok teşkilatın hizmet verimliliğini artırma ve geliştirme amaçlanmıştır. Elde edilen verilerin polis teşkilatı

mensuplarının işe alma ve eğitim programlarında kullanılması ile ilgili bir çalışma yapılmamıştır.

Ancak sonraki dönemlerde başlatılan, özellikle Polis Akademisi Başkanlığı bünyesindeki eğitim araştırma merkezinde polis temel eğitim programlarının geliştirilmesi projesi ile eski çalışmaların verileri değerlendirilmektedir.

Tüm bu çalışmalar ışığında polisin seçiminde ve yetiştirilmesinde aşağıdaki modelin (Şekil:1) esas alınması düşünülebilir.

Şekil 1: EGM Eğitim Program ve İşe Alma Süreçleri Yönetim Modeli



İş analizi sonucunda, polis amir ve memurlarının temel polislik standartları belirlenecek, bu standartları değerlendirici seçme sınavı sonucunda adayların seçimi yapılacaktır. Seçilen adaylar, analiz sonuçlarına göre hazırlanan temel ve hizmetiçi eğitim programları ile yetiştirilecektir.

Sonuç

Türk Polis Teşkilatında iş analizlerine dayalı bir seçim ve eğitim programı oluşturmaya yönelik çalışmalar başlatılması halinde aşağıdaki kazanımların oluşacağı değerlendirilmektedir.

Polislik mesleğinin iş gerekleri ortaya çıkmış olacaktır. Bunlar genel hizmet polisinin iş gereklerinin belirlenmesi yanında uzmanlık gerektiren alanlara ilişkin iş gereklerin de belirlenmesini sağlayacaktır.

Bir polis adayında hangi özelliklerin/kriterlerin olması gerektiği belirlenecektir. Bu kriterlerden bazıları, boy-kilo, fiziksel görünüm, sağlıklı şartları vb. adaylarda aranacak ön yeterlilikler olacağı gibi bazıları da seçme işleminde değerlendirilecek/test edilecek (karar verme becerisi, takım ruhu, problem çözme yeteneği vb.) olabilecektir.

Yapılan iş analizleri sonucunda, eğitim programlarının içeriği yeniden belirlenecek ve temel eğitimde bir polise nelerin öğretilmesi gerektiği tespit edilmiş olacaktır.

Hali hazırda müfredatta yer alan mevcut eğitim programlarının içeriği güncelleştirilecektir. Polisin iş tanımı ile ilgisi olmayan dersler müfredattan çıkarılacaktır.

Program geliştirme sürecinin tamamlanmasını müteakip ders kitapları içerik olarak yeniden düzenlenecektir. İş tanımına uygun seçilen polisin yetiştirilmesinde, bilişsel, duyuşsal ve psikomotor öğrenme alanlarına ilişkin konular ders kitaplarına konulacaktır.

Belirlenen içeriğin öğrencilere sunulması ve davranışa dönüştürülebilmesi için derslerin ne kadarının teorik, ne kadarının ise uygulamadan oluşacağı belirlenecektir.

Öğretmenler tarafından bir ders ya da konu için belirlenen hedef davranışların öğrenciye nasıl, hangi yollarla kazandırılacağı belirlenecektir.

Öğretmenlerin iş yaşamında ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri ders kapsamında öğretmeleri sağlanacaktır. Böylece okulda öğretilenlerle kadro arasındaki uyumsuzluklar giderilmiş olacaktır.

Bu süreç içerisinde eğitim programları, öğretim yöntem-teknikleri, eğitim araç-gereçleri, kurumun amaç ve hedefleri ile teknolojik gelişmeler açısından ele alınarak evrensel ölçülerde yeniden düzenlenecektir.

Mesleki temel eğitimlerde bütün polislerin ortak olarak bilmesi gerekenler polis okullarımızdaki (PMYO, POMEM) temel eğitimlerde, teorik ve uygulamalı olarak öğretilenlerdir. Özel uzmanlık gerektiren alanlarda ise branş eğitimlerinde neler verilmesi gerektiği ortaya çıkacaktır.

Bu uygulama ile mesleki temel eğitimde polis adaylarına bütün polislerde var olması gereken temel bilgi ve beceriler kazandırılmış olacak, daha sonra ise her branşın gerektirdiği teknik bilgiler verilecektir.

Branş değişimi söz konusu olduğu zaman ise, kısa süreli bir hizmet içi eğitim ile o branşın gerektirdiği bilgi ve becerilerin kısa bir süre içerisinde kazandırılması mümkün olacaktır.

Kaynakça

- Alaç, Ali Erkan, (1996), *Örgüt Geliştirme Süreci İçerisinde Emniyet Teşkilatına Personel Seçimi*, Ankara: Yayınlanmamış Mastır Tezi.
- Aşkun, İnal Cem, (1982), *İşgören*, İstanbul: Beytaş Yayıncılık.
- Aziz, Aysel, (1990), *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*, Ankara: İletişim Araştırmaları Derneği, Yayın No:3.
- Demirel, Özcan, (2009), *Eğitimde Program Geliştirme*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- EGM (Emniyet Genel Müdürlüğü), (2007), *Türk Polis Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi Çerçeve Belgesi*, Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı.
- Fındıklı, İlhami, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Fındıklı, Remzi, (1993), *İngiliz Polis Teşkilatı*, Ankara: Akid Yayıncılık.
- Gökçe, Birsen, (1999), *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*, Ankara: Savaş Yayınevi.
- Gökçe, Erten, (2000), “Emniyet Teşkilatı Tarafından Düzenlenen Hizmetiçi Eğitim Programlarının Geliştirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Polis Bilimleri Dergisi*, C.2, S. 7-8, ss.159-176.
- Karaman, Özcan, (2002), “Polis Eğitimi”, Hasan Hüseyin Çevik ve Turgut Göksu (Ed.), *Türkiye’de Devlet Toplum ve Polis*, Ankara: Seçkin Yayınevi, ss.343-359.
- Koç, Nizamettin, (1986), “Personel Seçiminde Psikolojik Testler”, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, C.1, S.18.

- Milton, Hakel, (1986), "Personnel Selection and Placement", *Annual Review Psychology*, S.32, ss.351-380
- Payaslıoğlu, Arif, (1971), "İdari Reformun Yönu ve Stratejisi", *Amme İdaresi Dergisi*, S.4.
- Özcan, Yusuf Ziya, (2001), "Polis Akademisinde Müfradat Sorunu", İbrahim Cerrah ve Emin Semiz (Ed.), *Türkiye'de Suç ve Polislik*, Ankara: Güner Matbaacılık, ss.191-215.
- Starateji Dairesi Başkanlığı, (2010), ftp://egm1apkbib01/norm_kadro/NK_El_Kitabi/03 (erişim tarihi: 12.11.2010).
- Semiz, Emin, (2000), "Yirmibirinci Yüzyılda Polis Eğitimi", İbrahim Cerrah ve Emin Semiz (Ed.), *Yirmibirinci Yüzyılda Polis, Temel Sorunlar ve Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Sibel Matbaası, ss.34-49.
- Tan, Ersin; Sürücü, İsmail ve Çebi, Esra, (2010), "Emniyet Teşkilatında Polislerin İşe alım Sürecinin İncelenmesi, Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Hasan Hüseyin Çevik, Muammer Buçak ve Orhan Filiz (Ed.), *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, Güvenlik Yönetimi Serisi 1, ss.11-41.
- Yalın, Halil İbrahim; Hedges, Lovell ve Özdemir, Servet, (1996), *Hizmetiçi Eğitim Program Geliştirme El Kitabı*, Ankara: MEB Basım Evi.