

ABD, İNGİLİZ VE TÜRK POLİSİNDEKİ TERFİ KRİTERLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

A Comparison of Promotion Criteria in USA, British and Turkish Police

Hasan KARACA *

Sinan ÜLKEMEN **

Özet

Farklı polis teşkilatlarında uygulanmakta olan terfi kriterlerine bakıldığında, her ne kadar bazı benzer ve farklı olanları mevcut olsa bile, polislikte terfi sürecinin halen tartışmalı bir konu olarak önemini koruduğu görülmektedir. ABD ve İngiliz polisinde yazılı sınavlar, kıdem, performans değerlendirme puanlaması, terfi tahminleri, eğitim seviyesi, nişancılık, değerlendirme merkezi incelemeleri ve sözlü mülakatlar gibi terfi kriterleri olarak kullanılmasına rağmen, Türk Polisi'nde ise mevcut rütbedeki fiili çalışma süresi, kıdem, performans değerlendirmeleri, bazı rütbelere göre belirlenmiş yazılı sınavlar ve yöneticilik hizmetiçi eğitimi gibi kriterler kullanılmaktadır. Araştırmalar, adayların terfi sürecine tamamen katılmaları, seçme işleminin yerel otorite tarafından yapılması ve bazı birimlere alınacak adayların birtakım özel kriterlere göre seçiminin yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu makalede, adayların bir yarışma atmosferi içinde olduklarını hissetmeleri ve değerlendirme merkezi incelemelerinin terfi sürecine eklenmesiyle kalitenin artırılacağı vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Terfi, Terfi kriterleri, Değerlendirme merkezleri, Türk Polis Teşkilatı.

* Dr., Bitlis Polis Meslek Yüksek Okulu, hasankaracatr@yahoo.com

** Dr., Afyonkarahisar Polis Meslek Yüksek Okulu, sinan_ulkemen@yahoo.com

Abstract

When looked at the promotion criteria that are performed by different police organizations, although some similar and different ones have been used, it is seen that promotion process still keeps its importance as a controversial issue in policing. Despite in American and British police, written examination, seniority, performance evaluation grades, promotability estimate, education, marksmanship, assessment centers, and oral interviews are used as promotion criteria to measure the performance for promotion, working years in that rank, seniority, high-graded performance evaluations, written exams, and management training courses are used in Turkish National Police. Research has showed that candidates should completely be integrated to promotion process; selections should be performed by of the local authority, candidates for some certain departments should be selected according to some special criteria. In this article, it is stressed that candidates should feel being in the competition atmosphere and assessment centers' evaluations should be included to increase the quality of promotion process.

Key Words: Promotion, Promotion criteria, Assessment centers, Turkish National Police.

Giriş

Terfi sistemi, günümüz polis teşkilatlarında halen tartışmalı bir konu olarak önemini korumaktadır. Terfi sürecinde takip edilmekte olan temel kriterlere bakıldığında ise bunun farklı polis teşkilatlarında farklı yürütüldüğü görülmektedir. Genel olarak ABD ve İngiliz polisinde, terfi etmeyi hak eden polislerin gösterdikleri performansları ölçebilmek için yazılı sınavlar, kıdem, performans değerlendirme puanlaması, terfi tahminleri, eğitim seviyesi, nişancılık, değerlendirme merkezi incelemeleri ve sözlü mülakatlar birer terfi kriteri olarak kullanılırken, Türk Polis Teşkilatı'nda ise bunun; mevcut rütbedeki fiili çalışma süresi, kıdem, yeterli sayıda olumlu alınmış performans değerlendirme sicilleri ve bazı rütbelere geçişlerde verilen yöneticilik eğitiminin sonunda uygulanan yazılı sınavlar olduğu görülmektedir. ABD ve İngiliz polis sistemlerinde, orta kademe yöneticilik rütbelerine terfi etmek isteyen adaylarda alt kademe sayılabilecek polis memurluğu zamanında sahip olunması beklenen birtakım tecrübeler, Türk Polis terfi sisteminde aranmamaktadır (Büker, 2012).

Monappa (2001:232) terfi etmeyi, teşkilat yapısı içerisinde bir bireyin genellikle daha iyi bir ücretle, daha üst bir statüye sahip olup, daha geniş yetkilerle ve daha üst bir pozisyona yeniden atanması olarak tarif etmektedir. Üretimin ve ürün odaklı mesleklerin bir parçasını oluşturan servis odaklı mesleklerde, verimliliğin ve performans değerlendirmesinin gittikçe daha çok önem kazandığını, özellikle polislikte verimlilik ve performansın polis yetkililerinin önemle üzerinde durmaya başladıkları bir konu haline geldiği görülmektedir. Diğer taraftan, polis yetkililerinin yönetmekte oldukları teşkilatın arzu edilen hedeflerini gerçekleştirmelerinde bireylerin gayret ve başarılarının, teşkilatın verimliliğini ve performansını büyük oranda etkileyeceğine inanılmaktadır (Golden, 2000).

Bir kurum için işe alma ve terfi ettirmenin önemi hakkında Delattre (1996), personelin işe alım ve terfi sürecinin başarıyla yürütülmesi gereken bir sanat dalı gibi nitelendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle, bir teşkilattaki lider, seçme ve terfi ettirme standart ve kurallarını oluştururken bunun aynı zamanda teşkilatın gelecekteki kriterlerinin belirlenmesi anlamına geldiğini bilmeli ve gerekli hassasiyeti göstermelidir. Bir üniversite ya da bir ticari şirkette olduğu gibi bir polis teşkilatında da gelecek yıllarda arzu edilen ilerleme ve gelişmeler o teşkilatın yükünü sırtlanacak her rütbedeki çalışanlara ait olacağından, bugünün işe alım stratejileri bir o kadar daha önem kazanmaktadır.

Bir polis teşkilatında hiyerarşinin temelini oluşturacak resmi ya da gayri resmi bir otorite ve diplomasinin bulunması hayati önem taşır. Polis kamu hizmeti yürüten bir teşkilat olarak işleyişine ait örgütsel yeterlilik, etkinlik, başarı, eğitim ve yönetimi geliştirme konularında bünyesinde artış gösteren bir farkındalık oluşturma ve geçmişinden gelen yapıcı bir eleştiri yapma özelliğini sürekli korumak zorundadır (Gaston ve King, 1995).

Paulionis (1979), başta polis teşkilatları olmak üzere bazı kamu kurumlarındaki personelin uzun vadede yapılan sınavlardan ve terfi sürecinin sonuçlarından etkilendiğini bildirmektedir. Yüksek rütbelilere yapılanlar sınavlar haricinde diğer sınavlar, uzun süre aynı yerde çalışmış olup beklenti içine girmiş olan personel üzerinde güven kaybına neden olmaktadır. Netice olarak da, bu yetersiz sınavlar ve temel alınan terfi kriterleri teşkilatın servis kalitesini düşürmektedir.

Etkin bir polis teşkilatının modern toplum yapısının uyumlu işleyişinde ehemmiyetli bir etkisi vardır. Bu uyumun sağlanması için işe alınan ve sorumluluk gerektiren pozisyonlara terfi ettirilecek polislerin

özenle belirlenmiş kurallara göre ve başarılı yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelerden sonra bu görevlerde getirilmesi gereklidir. Aynı zamanda polis görevlileri; hem fiziksel ve psikolojik olarak dinamik ve uyanık, hem de gelebilecek baskılara karşı dayanıklı olmalıdır (Kohlan, 1973).

Her teşkilatta olduğu gibi poliste de başarılı, özverili ve yetişmiş kişiler olduğu gibi başarısız, isteksiz ve bazen de ahlaki değerleri zayıf kişiler bulunabilmektedir. Uygun performans değerlendirme sisteminin ve terfi metodunun kullanılması, başarısız kişinin ödüllendirilmesini ve başarılı kişinin de yanlışlıkla cezalandırılmasını önleyecektir. Bu makalede, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), İngiltere ve Türk Polis Teşkilatında uygulanmakta olan terfi kriterlerinin bir karşılaştırması yapılacaktır. Halen uygulanmakta olan kriterlerden değişmesi ve güçlendirilmesi gerekli olanlarının tesbiti makalenin hedeflenen sonuçlarını elde etmeye yardımcı olurken, önyargısız, adil ve profesyonelce hazırlanacak performans değerlendirmelerinin terfi süreci kalitesini artıracığı belirtilecektir.

1. Terfi Süreci ve Kullanılan Kriterler

Terfi sistemindeki en önemli husus terfide kullanılacak kriterlerin tanımlanmasıdır. Bu amaca ulaşmak için mevcut uygulamalardan alınan örnekler ve alandaki bilim adamlarının görüşleri yol gösterici olacaktır. Bu bağlamda önce ABD ve İngiltere Polis Teşkilatları'ndaki terfi süreci anlatılacak daha sonra Türk Polis Teşkilatı'ndaki terfi sürecine değinilecektir.

1.1. ABD Polis Sistemi'nde Terfi Süreci ve Kullanılan Kriterler

ABD polis sistemi içerisinde kimin terfi ettirileceğine dair hangi metodun takip edileceği konusunda tamamen bir belirsizlik vardır. Bu birazda polis teşkilatlarının federal, eyalet ve yerel planda özerk yapılanmalarından da kaynaklanmaktadır. Polis terfi sistemlerinde genellikle beş farklı değerlendirme tekniği kullanılmaktadır. Bunlar; 1) Yazılı sınavlar, 2) Sözlü mülakatlar, 3) Kıdem, 4) Geçmiş performans değerlendirmeleri ve 5) Değerlendirme merkezleri. Kullanılacak her bir teknik için geçerli bir puanlama tespit edilir ve her bir teşkilat kendi verdiği önceliğe göre bu tekniklerin tamamını veya bir kısmını adaylara

uygular. Sadece yazılı sınav sonuçlarına itibar edilmesi yeterli bulunmaz (Cordner ve Scarborough, 2010).

Benzer bir değerlendirme Whipple (2011) tarafından dile getirilerek birimler arası sergilenen farklı uygulamalara dikkat çekilmiştir. Terfiye esas kabul edilecek performans değerlendirmelerinde yazılı sınavlarla birlikte sözlü mülakat, kıdemlilik, uzmanlık eğitimi, eğitim seviyesi ve gazilik önceliği gibi farklı kriterlerin de değerlendirme sistemi içinde kullanılabileceğini belirtmiştir. Örneğin, Uluslararası Polis Müdürleri Derneği ve Polis Vakfı'nın yapmış olduğu bir araştırmada; ABD polis teşkilatlarının öncelikli olarak %55'i yazılı sınav, %35'i sözlü sınav ve %46'sı ise performans değerlendirmelerini yaptıklarını tesbit etmişlerdir. Yukarıda sayılan her bir kritere bir ağırlık puanı verilerek başarı dereceleri final skorları hesaplanarak listeler oluşturulmaktadır. Bu değerlendirmeler yapılırken, performans değerlendirmesi ve sözlü mülakatların kayırcılığa imkân sağlayabileceğinden üzerinde hassasiyetle durulmaktadır. Tabii ki birbirinden bağımsız bu teşkilatlar adaylar için ekstra eğitim seviyeleri arayabilmektedir. Örneğin; San Diego polis teşkilatı komiser yardımcılığı ve komiserlik için adayların en az 60 puan toplamalarını şart koymaktadır. Sacramento ve California polis teşkilatları ise komiserlik için adaylarda lisans diploması sahibi olmalarını aramaktadır (Whipple, 2011).

Kohlan (1973), ABD'ndeki on beş farklı büyük şehirde, polisin performansını değerlendirmede kullanılmakta olan kriterler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Ziyaret etmiş olduğu Atlanta, Boston, Chicago, Cincinnati, Cleveland, Denver, Detroit, Houston, Los Angeles City, Los Angeles County, Miami, New York City, New York Port, Philadelphia ve St. Louis şehirlerinde yazılı sınavlar, kıdem, performans değerlendirme puanlaması, terfi tahminleri, eğitim seviyesi, nişancılık, değerlendirme merkezi incelemeleri ve sözlü mülakatların personelin performansını belirlemede kullanılan temel ölçüm araçları olarak kullanıldığını belirlemiştir. Bu kriterlerin araştırmaya esas onbeş şehirde hangi oranlarda kullanıldığı incelendiğinde, ortalama değer olarak, yazılı sınavların toplam performans puanının %30'unu teşkil edecek şekilde birinci sırada kullanıldığı görülmüştür. İkinci sırada ise personelin sahip olduğu kıdem gelmekte olup yine toplam performans puanının %30'undan fazlasını teşkil etmektedir. Üçüncü sırada gelen performans değerlendirme puanlamalarını sadece sekiz şehirde kullanılmakta olup sadece üç şehirde toplam puana %30'un üzerinde değer verilmektedir. Sözlü mülakatlar sadece dört şehirde kullanılmakta olup sadece iki şehirde %30 üzerinde katkı sağlamaktadır. Adayın eğitim seviyesi üç

şehirde ortalama %10 ile %20 arasında toplam puana etki etmektedir. Terfi tahminleri iki şehirde mevcut olup toplam puana %10 ile %20 arasında katkıda bulunmaktadır. Kohlan (1973) bu kavramı, değerlendirmeye tabi tutulduğunda kişinin mevcut yaptığı işteki değerlendirmesiyle terfi edebileceği pozisyondaki görevleri gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğine dair bir çeşit tahmini değerlendirme olarak tarif etmektedir. Son olarak, Sadece bir şehir nişancılık yeteneğine %10'un altında kıymet vermiştir.

Terfi tahminleri kullanan iki şehirde, polis yetkilileri gelecekteki performansı belirlemede çoktan seçmeli yazılı sınavların çok dar ve çok sınırlayıcı olduğundan bu metodu uygulamaya başladıklarını açıklamaktadırlar. Kohlan (1973) ayrıca personelin sahip olduğu kıdemini tüm şehirlerde kullanılmış olmasına rağmen bunun etkisinin çok az olduğunu vurgulamıştır. Thornton ve Morris (2001) ise meslekte kıdem sahibi olmanın pek geçerli bir özellik olmadığını belirtmekle birlikte kıdemli olmanın geçmiş performansların aksine geleceğe ait performansı tahmin etmede herhangi bir ipucu vermediğini, terfi etmeye aday personelin ise genellikle meslekte birbirine yakın süre çalışmış olanlar olup bunun diğer adaylar değerlendirildiğinde fazla bir katkı sağlamadığını dile getirmişlerdir.

1.2. İngiliz Polis Sistemi'nde Terfi Süreci ve Kullanılan Kriterler

İngiliz polis sistemindeki terfi süreci ABD polis sistemi ile birebir örtüşmemekle birlikte terfi sürecinde değerlendirilmeye çalışılan kriterler bakımından benzerlikler göstermektedir. İngiltere'deki polis hiyerarşisi içinde terfi sürecinin nasıl işlediğini Gaston ve King (1995) yaptıkları bir araştırma ile incelerken aynı zamanda yönetim, eğitim görevlileri ve üstlerden kaynaklanan problem üzerinde de durmuşlardır. Memur rütbesinden komiserlik rütbesine terfide üç aşama olduğunu tespit etmişlerdir: birinci aşama yazılı sınavı geçme, ikinci aşama vekâleten verilen görevde başarılı olma ve son olarak terfi eden personel için belirli bir süre için düzenlenen hizmet içi eğitimi programını başarı ile tamamlamaktır. Yazılı sınav, kanun bilgisi ve polislikle ilgili konuları içermekte olup her yıl ülke çapında yapılmaktadır. Eğer aday yazılı sınavı geçerse geçici olarak rütbelendirilip komiser sorumluluklarını kullanabileceği bir göreve vekâleten atanır. Bu görev üç ya da altı ay sürer, ama ihtiyaç duyulursa bu sürelerle bağımlı kalmadan uzatılabilir. Bu uygulama terfi alacak personelin gelecekteki performansını değerlendirmede kullanılır. Bu terfi süreci ABD'de uygulanmakta olan

değerlendirme merkezi ve terfi edebileceklerin tahmini metodlarının benzeri bir uygulamadır. ABD’de terfi edecek aday değerlendirme merkezi içinde terfi edeceği rütbede yaşayabileceği gerçek yaşam deneyimlerinin bulunduğu bir ortama konur. Burada göstermiş olduğu performans diğer alanlarda elde edilen performanslarla bir araya getirilerek final puan elde edilir. Buna benzer olarak İngiltere’de ise adaya geçici rütbesini kullanacağı bir ortam oluşturularak gözlemlenmeye başlanır. Son aşamada da geçici görevlere nazaran daha kolay olan kurslar verilir. Bu kurslar, İçişleri Bakanlığı Merkezi Birim ve Eğitim Şubesi (İBMBEŞ) tarafından “Yeni Terfi Edenler Kursları” adı altında düzenlenir. Kurs ile adaylara gelecekte yapacakları görevlere ait bilgiler verilip onların yeni rollerine ve görevlerine psikolojik olarak hazırlanmaları amaçlanır (Gaston ve King, 1995).

Gaston ve King (1995) yapmış oldukları ankette, müracaatta bulunan polis memurlarının bir aşamada %47’sinin iki aşamada ise %31’inin vekâleten komiserlik görevine terfi ettirildiklerini tespit etmişlerdir. Tamamlanan iki aşama sonunda toplamda %78 polis memuru terfi almaya hak kazanmıştır. Bu terfi sürecinin uzun olup olmadığı adaylara sorulduğunda çok da uzun olmadığı öğrenilmiştir. Her ne kadar adaylar terfilerini almış olsalar da yeni işleri ile ilgili daha fazla hizmet içi eğitim almalarının gerekli olduğuna inandıklarını söylemişlerdir. İBMBEŞ tarafından organize edilen “Yeni Terfi Edenler Kursları” katılımcıların en fazla tercih ettiği kurslar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kurslarda; genel yönetim yetenekleri, nezarethane görevleri, rol ve sorumlulukların tanımları, kanun politika ve prosedürleri, vb. diğer benzeri dersler öğretilmiştir. Katılımcıların çoğu verilen bu kursları yeni terfi ettikleri rütbeleriyle ilintili bulmuş, büyük bir kesim ise bu kursları vakit geçirmeden ya terfiyi takiben hemen ya da en azından ilk üç ay içerisinde düzenlemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Toplanan tüm bilgiler ışığında, Gaston ve King (1995) sonuç olarak, üst rütbede olmanın resmi ya da gayri resmi olarak bir güç ve ayrıcalık sağlamanın terfi sürecine ne denli önem kattığını vurgulamışlardır. Bunun yanısıra, toplumun daha iyi bir hizmet için sahip olduğu öngörü ve talepler daha iyi terfi kriterlerinin oluşturulmasına ve performans değerlendirme sürecinin iyileştirilmesi adına yeni gayretlerin ortaya çıkmasına öncülük etmiştir. Verilecek kursların içeriği açısından da, adaylar daha çok liderlik ve yönetim stilleri, etkin iletişim, başkalarını anlama, insanla uğraşma, takım ruhu gelişimi, disiplin, motivasyon ve performans değerlendirme konularının yer almasını istemişlerdir.

Terfi eden personele verilecek kursların içeriği olarak, Gruber (1992) Kanada Ortak Güvenlik Meclisi (KOGM) bünyesinde yaptığı bir araştırmaya dayanarak bazı liderlik ve yöneticilik başlıklarında verilmesini önermiştir. Yöneticilik kursları; iletişim yetenekleri, karar verme, liderlik, yöneticinin rolü, kişi motivasyonu, iyi performansın tanınması, performans değerlendirme, problem çözme, öncülük, yön vericilik, arabuluculuk, çalışan disiplini, çalışana bilgilendirme, çalışanın yetenek gelişimi, çalışana danışmanlık, çatışmalara çözümler ve takım ruhu oluşturma gibi konuları içermelidir. Bu konu sıralaması aynı zamanda konuların önem sıralamasını da yansıtmaktadır. Liderlik kurslarına gelince, kurs içerikleri hemen hemen aynı olmakla birlikte önem sıralaması şu şekilde olmalıdır: performans değerlendirme, liderlik, karar verme, iletişim yetenekleri, problem çözme, çalışan disiplini, liderin rolü, iyi performansın tanınması, kişi motivasyonu, çalışana danışmanlık, çatışmalara çözümler, takım ruhu oluşturma, çalışanın yetenek gelişimi ve çalışana bilgilendirme. Kursların konuların önemine göre düzenlenmesi beraberinde arzu edilen sonuçları getirecektir.

İngiliz Polisliği Geliştirme Kurumu (İPGK), 2009 yılına kadar uygulanmakta olan Merkezi Polis Terfi Sistemi (MPTS) üzerinde bir güncelleme yapmaya karar vermiş ve bunu 1 Nisan 2009 tarihi ile 31 Mart 2011 tarihleri arasında test etmiştir. Yeni MPTS daha önceden üç aşamada gerçekleştirilen terfi sürecini dört aşamaya çıkarmıştır. Birinci aşama; *mevcut rütbede yeterlilik* olup bir üst rütbeye terfi için müracaatta bulunmak isteyen aday öncelikle MPTS Aday Kayıt Formu'nu doldurarak sıralı amirine teslim eder. Formda görüş bildirmesi gereken amirler ilgili kısımları mevcut kayıtlara bakarak doldururlar. Eğer aday mevcut rütbesinde yeterli bulunur ve aday olacağı rütbeye ait aranan şartlara da sahip olduğu tesbit edilirse kişi ikinci aşama olan *yazılı sınava* yönlendirilir. Yazılı sınav adayın hukuk bilgisini ölçmeye yönelik olup senede sadece bir kez düzenlenir. Yazılı sınavda başarılı olanlar üçüncü aşama olan *terfi edilmek istenen rütbeye ait aranan özellikler ile adayların özelliklerinin boş kadrolarla eşleştirilmesinin değerlendirilmesi* aşamasına geçerler. Mevcut boş kadrolara yerleşebileceği uygun görülenler dördüncü aşama olan *oniki aylık geçici terfi ve işe bağlı değerlendirme* ile bu boş kadrolara yerleştirilirler. Eğer boş kadro sayısı üçüncü aşamada yeterli bulunan aday sayısından az ise artan adaylar ilk olarak 12 ay boyunca yerleştirilemezlerse son olarak 24 ay daha bir havuzda bekletilerek en kısa sürede boşalan pozisyonlara planlamaları yapılır. Dördüncü aşamada artık adayların kendilerine

verilen göreve layık olduklarını göstermeleri beklenir ve bu süre içinde Kalite ve Kredi Sistemi birimlerince yeterlilikleri gözlemlenerek asli terfileri sonuçlandırılır (NPIA, 2011).

Genel uygulanmakta olan terfi kriterlerini belirttiikten sonra bu kriterlerin başarıyla uygulandığı sistemlerin de incelenmesi uygun olacaktır. Örnek olarak, İndiana Eyalet Polis Müdürlüğü (İEPM) yukarıda bahsedilen çoğu kriter ve hususları başarıyla uygulamaktadır. İEPM Terfi Sistemi Rehberi (2004), terfi sistemi içersinde bulunan hayati bileşenleri ve bunların nasıl uygulanacağını göstermesi açısından çok iyi hazırlanmış bir kaynaktır. Terfi sürecindeki temel amaç, terfi etmeye aday görevlilerin değerlendirilip seçilmelerine temel olacak listelerin hazırlanmasıdır.

İlk olarak İEPM, sınavların yapılandırılması, uygulanması ve sonuçlarının geçerliliğini belirlemek üzere Kamu Güvenliği Personeli Enstitüsü (KGPE) ile bir kontrat yapar. Bu metod, iyi oluşturulmuş ve tarafsız prosedürlere ulaşmak için seçilmiştir. Şirketin rolü, bir taraftan polis müdürlüğünden yardıma gelen görevlilerle birlikte sınavları düzenlerken diğer taraftan da test ve mülakat materyellerini değerlendirecek polis görevlilerini eğitmektir. Rehberlik etmek üzere Müdürlük içinde değişik birimlerde çalışan çok sayıdaki rütbelilerden oluşan bir Danışma Komitesi teşkil edilir. Bu komitenin görevi terfi sisteminin ve diğer güvenilemeyecek bilgi akımını inceleyerek sınırlarını belirlemektir. Bunun yanında ayrıca üyelerinin tamamı KGPE'den olan bir Seçme Komitesi oluşturularak test materyellerinin tanımlanması, okuma parçalarının incelenmesi, sınav sorularının seçimi ve yazılı sınavlara yapılacak itirazların incelenmesinde görev alırlar.

İEPM'de terfi süreci şu şekilde işlemektedir: Öncelikle her pozisyon için Müdürlük tarafından belirlenmiş ve duyurulmuş yapılması gereken birtakım zorunlu şartlar vardır. İlk olarak adaylar bu şartları yerine getirmelidirler. Genellikle bu şartlar; yazılı sınavlar, bir uzmanlık lisansı, derecesi ya da eğitim deneyimi sahibi olmaktır. Adaylar sahip oldukları şartlara göre sıralanırlar ve sözlü mülakat için hazırlanırlar. Tüm şartların tamamlanmasından sonra terfi sürecinin her bir bölümünden alınan puanlar toplanarak Terfi Edebileceklerin Listesi oluşturulur. En sonunda, Müdürlüğün belirlediği kurallar doğrultusunda bu listeye göre terfilere karar verilir. Genellikle, teknik alan yazılı testi, yönetici yazılı testi, eğitim, performans değerlendirme raporu, sözlü mülakat puanı ve kıdem dikkate alınarak terfi edebileceklerin listesi son haline getirilir.

Klasik yapılan sınavın yanısıra bazı özel görevler için adayların idarecilik ve yöneticilik yetenekleri ölçmek üzere diğer bir sınav düzenlenir. Teknik uzmanlık gerektiren alanlara terfi ettirilecek adaylara da ek olarak Teknik Alan Yazılı Sınavı ve Yöneticilik Yazılı Sınavları düzenlenerek yazılı bölümünden elde edilecek nihai puan belirlenir. Bununla birlikte özel alanlara yapılacak seçimler için özel şartlarda oluşturulabilmektedir. Bu özel şartlar, birimlere özgü şartlar olup aynı zamanda birimler arası farkı ortaya koymada belirleyici kriterlerdir. Her bir birim için özel kriterlerin kullanılması farklı birimlerden terfi almak için aday olanlara mantıki ve eşit şanslar sağlar. Yazılı sınavlar tüm eyaletlerde ve diğer yerlerde aynı zamanda ve senede bir kere düzenlenir.

Sözlü mülakatlar ise, bu mülakatlar adayların kritik konulara, işle alakalı bilgilere, standart uyulması gereken kurallara, teknik işle ilgili yeteneklere ve yöneticilik yeteneklerine dair tutumlarını değerlendirmeyi hedeflemektedir. Sözlü mülakatta kullanılacak sorular bizzat Mülakat Komitesi tarafından herbir pozisyondaki ihtiyacı karşılayabilecek adaylara yönelik hazırlanır. Mülakat Komitesi üyeleri, tamamen adaletsizlikleri ve önyargıları ortadan kaldırmak için mülakat metodları üzerine eğitilmiş, farklı birimlerden pekçok mülakatçı arasından seçilmiş rütbelilerden oluşmaktadır. Yapılacak sözlü mülakatta tarafsızlık ve adaletin sağlanabilmesi adına sözlü mülakatın nasıl olması gerektiğini belirleyen kurallar oluşturulur. İlk olarak, adaylara aynı sorular aynı şartlarda sorulur. İkinci olarak, mülakatçılar ilgili birimde çalışan bir grup eğitilmiş kişilerin arasından seçilmeye çalışılır. Üçüncü olarak, cevap anahtarlarının bir nüshasının adaylar tarafından alınmasına müsaade edilir. Dördüncü olarak, mülakat tek bir mülakatçı tarafından değil bir komite tarafından yapılır. Beşinci olarak, eğer bir mülakatçı adaya düşük puan vermişse kararının nedenini izah etmesi istenir. Son olarak, genel puanlamalar özel danışmanlık şirketi olarak KGPE tarafından hesaplanır.

Diğer eyaletlerden farklı olarak İEPM’de “eğitim” performansın bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. Eğitim, yüksek rütbedekilerin terfisinde önemli bir kriter olarak kabul edilir. İEPM yüksek öğrenim yapmış her bir adaya aldığı eğitimin derecesine göre terfi sürecinde alacağı toplam puana ek puan vermektedir. Örneğin; üniversitede 30 saatlik ders almış olmak adaya 1 ekstra puan kazandırırken bu toplamda 4 saate kadar artabilir. Yüksek lisans bitirme 5 puan, doktora yapma ise 6 puan adaya kazandırmaktadır. Tabii ki bu alınacak ek puanların değeri en son puanlamaların açıklanması anında daha iyi anlaşılmaktadır.

İEPM'in terfi sisteminde, performans değerlendirme raporlarından alınan puanlarda benzer bir metotla hesaplanmaktadır. Son 3 yıla ait performans puanının aritmetik ortalamasından 89 çıkarılıp kalan rakam 11'e bölündükten sonra 10 ile çarpılır. Örneğin; bir adayın üç yıllık performans puanları ortalamasının 95 olduğunu varsayalım. O halde işlem, $([95-89]/11)*10= 5,5$ olacaktır. Performans puan ortalaması 100 olan bir aday ise $([100-89]/11)*10= 10$ ek puan kazanacaktır. Bu formülün uygulanması, böylece, daha iyi performansın ödüllendirilmesine fırsat vermektedir.

Terfi sıralamasına katkıda bulunan son etken ise kıdemdir. Bu etkeninde sağladığı katkı benzer yollarla hesaplanmaktadır. Örneğin; 15 yıldır ilgili yerde çalışmakta olan bir aday için formül hesaplaması şöyle olacaktır: $(İş\ Günü\ sayısı*5) / (15\ yıl*365) = (5475*5)/15*365 = 5$. Bu formül aynı zamanda deneyimli personelin kendilerinin önemsendiklerini hissetmelerine ve tecrübeli adayların seçilmesine de yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, her bir etkenin elde edilecek puana katkıları şu şekilde sıralanmaktadır: adaylardan beklenen zorunlu şartlar %50, sözlü mülakat %30, eğitim %5, performans değerlendirme raporları %10 ve kıdem %5. Her ne kadar alınan puanın yeniden incelenmesini talep etme hakları olmasına rağmen, 44 puanın altında kalan adaylar terfi listesinin dışında bırakılmaktadır.

Terfilerde karşılaşılabilecek diğer bir husus ise adaylar arasında onların ırk, renk, etnik köken, din ve cinsiyetine bakılarak muhtemel ayrımcılıkların yapılabileceği ihtimalidir. Sauls (1994) bu konuyu izah ederken Amerika Birleşik Devletleri Kongresi'nin 1991 yılında İyiniyet (Bona Fide) ve Mesleksel Niteliklere ilişkin 7 nolu Anayasa düzeltmesinde, bir çalışanın ırk, renk, cinsiyet ve etnik köken gibi yönlendirici bir faktörle hareket etmesinin kanun ihlali olacağını bildirmektedir.

1.3. Türk Polis Sistemi'nde Terfi Süreci ve Kullanılan Kriterler

Türk Polis terfi sistemi, yöneticilerin polis memurluğunu yaşamadan meslekte yükselmelerine imkân sağlayan bir yapıyı takip etmektedir. Ancak ciddi manada 1995 yılı itibariyle meslekteki rütbeli ihtiyacı karşılamak amacıyla polis memurlarından belirlenen zamanlarda sınavla sınırlı alımlar yapılmaya başlanmıştır. Dünyadaki geleneksel memurluktan yükseliş eğilimi ile karşılaştırıldığında, Türk Polis

Sistemi'nde terfilerin daha çok öğrenim durumu, meslek-içi eğitim ve kıdemlilik kriterlerine bağlı yürütüldüğü görülmektedir (Büker, 2011).

Türk Polis Teşkilatı'nda terfi edecek personelin devlet memuru statüsünde çalışmasından dolayı polis memurları hariç tüm rütbeli personelden terfi etmeye ait şartlara sahip olanlar Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığı'na doğrudan aday olarak terfi sürecine dâhil edilirler. Kişilerin süreci başlatacak bir talepleri söz konusu değildir. Bunun yanında, adayların halen çalışmakta oldukları birimlerden adayın terfi edip etmemesinde konusunda herhangi bir görüşte sorulmamaktadır. Onun yerine 2011 yılına kadar doldurulmaya devam edilmekte olan personel sicil formlarından alınmış olumlu siciller ve mevcut rütbedeki aranan çalışma süresi adayın terfi sürecine kabul edilmesinde yeterli görülmektedir. Ancak polis memuru rütbesinde olanlar ise teşkilatın rütbeli personel ihtiyacını karşılamaya yönelik yapılacak sınavlara katılabilmeleri için terfiye gönüllü olmaları ve belirtilecek şartlara sahip olmaları durumunda terfi sürecine alınırlar.

Türk Polis Teşkilatı'ndaki terfi şartlarının Emniyet Hizmetleri Sınıfı Terfi Yönetmeliği hükümlerine uygun olarak düzenlendiği görülmektedir. Polis amirlerinin rütbelere terfileri, bu Yönetmeliğin 11.maddesinde belirtilen şartları taşımak kaydıyla kıdem ve liyakata göre yapılır. Bu şartlar şu şekilde belirlenmiştir:

- Terfi edilecek bir üst rütbede boş kadroların bulunması,
- Adayın, halen sahip olduğu rütbede ilgili yönetmeliğin 10. maddesinde gösterilen süre kadar fiilen çalışmış olması,
- Adayın, bekleme süresi içerisinde, zorunlu en az bekleme süresi kadar olumlu sicil almış olması,
- Adayların, Başkomiserlikten Emniyet Amirliğine ve 3. Sınıf Emniyet Müdürlüğünden 2. Sınıf Emniyet Müdürlüğüne terfi edebilmek için yapılacak yazılı sınavı geçmeleri ve yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitimi başarı ile tamamlamış olmaları,
- 2. Sınıf Emniyet Müdürü rütbesinden 1. Sınıf Emniyet Müdürü rütbesine terfi edecek polis amirlerinin en az bir kez zorunlu ikinci bölge hizmetini yapmış olmaları (EGM, 2011).

Kıdem tespitinde, polis amirlerinin buldukları rütbeye atandıkları tarih ve rütbe terfiinde değerlendirilen çalışma süreleri esas alınır. Liyakatin tespitinde ise, personel işlerinden sorumlu Emniyet Genel Müdür Yardımcısının başkanlığında, Araştırma Planlama ve

Koordinasyon Dairesi Başkanı, Personel Dairesi Başkanı, Birinci Hukuk Müşaviri ve Genel Müdürün uygun göreceği iki Daire Başkanı ile en kıdemli Teftiş Kurulu Başkan Yardımcısından oluşan *Merkez Değerlendirme Kurulu*; kıdem şartlarını yerine getirmiş Komiser Yardımcısı, Komiser ve Başkomiserlerin, Emniyet Genel Müdürü'nün başkanlığında, Genel Müdür Yardımcıları, Teftiş Kurulu Başkanı, Polis Akademisi Başkanı ve Emniyet Müdürü APK uzmanlarınca seçilecek 1. meslek derecesindeki üç Merkez Emniyet Müdürü'nden oluşan *Yüksek Değerlendirme Kurulu* ise Emniyet Amirleri ile 4., 3. ve 2. Sınıf Emniyet Müdürlerinin liyakat koşullarını belirlemek üzere görev alırlar (EGM, 2011).

Türk Polis Teşkilatı'nda eskiden beri uygulanmakta olan personel sicil formlarının, 13.02.2011 tarihinde yürürlüğe giren 6111 sayılı *Torba Yasa* olarak da bilinen *Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun* hükümleriyle kullanılmasına son verilmiş olup onun yerine *Performans Değerlendirme Sistemi*'ne geçilmesi kararlaştırılmıştır. Personelin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmeyi hedefleyen bu yeni sistemin ise nasıl uygulanacağı konusunda altyapı çalışmaları halen devam etmektedir.

Türk Polis Teşkilatında üst kademe yöneticilerin kendilerinde aranan ideal niteliklere sahip olma ve bunları iş hayatına taşıyabilmelerinin önünde birtakım engellerin olduğunu düşünülmektedir. Bu engellerin başında ilk olarak terfi sistemindeki yetersizlikler gelirken buna ek olarak göreve getirmelerde liyakate bakılmaması, politikanın polis yönetimi üzerindeki etkisi, gelenekçi yönetim anlayışı ve işyerinin yöneticiler üzerindeki baskısı gelmektedir. Bu engeller bir taraftan polis yöneticilerinin motivasyonunu düşürürken diğer taraftan da onları etkisizleştirmektedir. Rütbe ilerlemelerinde ne ölçüde başarılı ya da etkili olduklarına bakılmadan terfi zamanı gelen her yönetici bir üst rütbeyle ilerleyebilmektedir (Delice, Hekim, Harmancı ve Altıntaş, 2012).

Terfi edilecek kadrolara yerleştirilen adayların tamamı olmasada bir kısmı terfiye hak kazandıklarında nerede istihdam edileceklerini önceden bilememektedirler. Değerlendirme kurulları adayların atanacakları yerlerden çok terfi edebilecekler üzerinde görev yapmaktadırlar. Meslekte uzmanlaşma yapılanması tam olarak gerçekleştirilmediğinden terfi edilecek kadrolara seçilen adaylar yeni görev yerlerine ait gerekli tecrübeye sahip olmayabilmektedirler. Diğer bir taraftan, boş kadrolara

atanacak adaylar bu kadrolara ait belirlenebilecek kriterlere göre değil genel terfi kriterlerine göre seçildiklerinden, bu birimler personel seçimiyle elde edilebilecek kalite artırımlarını tam olarak elde edememekle yüz yüze kalmaktadırlar. Aynı zamanda, pozisyona göre eleman almak yerine elemana göre pozisyon belirlemek durumunda kalmaktadır.

2. Terfi Sürecindeki Faktörlerin Değerlendirilmesi

Thornton ve Morris (2001) çalışan bir kişinin iş yaşamındaki en önemli iki günün, yazılı sınava girdiği gün ile değerlendirme merkezinde geçirdiği gün olduğunu belirtirlerken geleneksel terfi sürecinin faktörlerini genellikle şöyle sıralamaktadırlar: yazılı bilgi sınavı, değerlendirme merkezi, kıdem ve geçmiş dönem performans değerlendirme puanları. Yazarlar bunlardan yazılı sınavların terfi adaylarının bazı özelliklerinin değerlendirilmesinde faydalı olduğunu söylemektedirler. Diğer taraftan, kıdem açısından daha kıdemli olmanın ilgili birimin geleceği hakkında karar vermede güven verici bir unsur olarak dikkate alınması gerekir. Düşük rütbeler için adaylarda en az 5 yıl, yüksek rütbeler içinse adayın uzun süreli o birimde çalışmış olması terfiye elverişli olması durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu halde, benzer şartlara sahip adaylar için kıdem bir avantaj sağlamamaktadır. Diğer taraftan, kıdemli olma bir sonraki pozisyona en uygun kişi olunması anlamına da gelmemektedir. Aynı zamanda yazılı sınavların iş bilgisini değerlendirmede yeterli olmadığını gösterir durumlarında olduğunu dile getirmişlerdir. İşi tanımlamada faydalı olduklarından hareketle, bu sınavların adayın kuralları, kanunları, tüzükleri ve ilgili düzenlemeleri bilip bilmediklerini öğrenmede yardımcıdır. Ancak, birinci aşamada bu bilgiyi edinme iyi bir amir olmak için yeterli görünse de iyi bir üst yönetici veya lider olmaya yeterli değildir. Çünkü bunun için teorik bilgilerden daha fazla deneysel yeteneklere ihtiyaç vardır (Thornton ve Morris, 2001).

Yazılı sınavların sınırlamalarına gelince buna iki farklı açıdan bakılabilir; pozitif yanlış ve negatif yanlış. Pozitif yanlış derken, bazı adaylar yazılı sınavda ve değerlendirme merkezi uygulamalarında iyi derecede başarılı olsalar bile terfi ettiklerinde gerçekten hedeflenen işi yapıyor değildirler. Negatif hata derken de, yazılı sınav veya değerlendirme merkezi uygulamalarında başarılı olamayıp terfi edemeyen adaylar belki de hedef işte gerçekten başarılı olabilirler. İşte bu yanlışları önlemek için, Thornton ve Morris, adayların eski iş

performanslarını dikkate alarak iş yapmadaki davranışları hakkında ön bilgilerin hazır edilmesini tavsiye etmektedirler.

Eski iş performanslarını elde etmek için geçmiş performans değerlendirme raporları değerlerine bakılabilir. Thornton ve Morris (2001), bazı birimlerin son iki ve dört yıllık değerlendirme raporları değerlerini dikkate alsalar bile bunların güvenilir olmayabileceğini savunmaktadırlar. Diğer yandan, performans değerlendirme formları düzenlenmesi bazı bilgilendirici gayeler açısından faydalıdır. Orta seviyede, yardımcı görevde çalışanların aldığı değerler, çalışanlar arasında çok bir değişikliğe neden olmazlar ve genellikle hoşgörülülükle verilirler. Diğer yandan, amirler ve değerlendirme görevlileri düşük puan vermede kendilerini çok rahat hissedemezler, çünkü verdikleri bu düşük puanlar ve yaptıkları yorumlar neticesinde emrinde çalışanlardan düşmanca tavırlar görmek istemezler. Buna ek olarak, değerlendirme yapan yetkililerin farklı kişisel değerlere ve değerlendirme standartlarına sahip olmaları sonucu sorulan değerlendirme sorularını farklı algılayışları, performans değerlendirme formlarının puanlamasında ciddi bir sorun oluşturur. Değerlendiricilerin sebep olduğu bu problem sonucunda kimi adaylar alması gerekenden çok az, kimisi de çok fazla puan alarak eşit değerlendirilmedikleri hissine kapılırlar (Thornton ve Morris, 2001).

Thurston ve Baumgart (2000), değerlendirme merkezlerini bir mekân olmaktan öte yüksek derecede görev alacak amir ve yöneticilerin liderlik yeteneklerinin bir takım tarafından tanımlanıp ve değerlendirildiği bir süreç olarak tarif etmektedirler. Aynı zamanda, bu yerler terfi sürecine ait tüm faktörlerin bir takım olarak çalışıldığı mekânlar olarak da tanımlanabilir. Bunun yanında, kanun uygulayıcı kurumların neredeyse %35'inin terfi ve işe alma işlemlerini değerlendirme merkezleri yoluyla karşıladıklarını belirtmektedir. Değerlendirme merkezlerine olan bu talebin kurumların bu merkezleri terfi etmesi gereken kişileri gerçekçi bir yolla seçebilmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Hurley, 2001).

Shimberg ve Grazia (1974) terfi sürecini güçlendirecek bazı tavsiyelerde bulunmuştur. İlk olarak, iş analizlerinin yapılmasını önermektedir. Bu sadece en kaliteli kişiyi seçmiş olmak için değil, hedeflenen rütbeye ait gelecekte olacak ihtiyacı belirleyip ona göre personel alımı yapılmalı anlamına gelmektedir. En uygun adayı terfi ettirmek için "Ne için en kaliteli?" hususunda net bir kararın oluşması gerekir. Bu bağlamda, işin tanımı ve analizinin yapılması terfi ettirilmesi gerekli doğru kişiyi seçme konusunda başarıyı artıracaktır. İkinci olarak,

durumsal testler adayın değişik zamanlarda olan performansını ölçmede kullanılabilir. Üçüncü olarak, adaylar resmi olarak terfi ettirilmeden önce bir stajyerlik dönemi geçirmeleri sağlanabilir. Son olarak da, yatay işe alımlar birim içindeki mücadeleyi artırma fırsatı verebilir.

Sonuç ve Öneriler

ABD ve İngiliz Polis Sistemleri'nde uygulanmakta olan yazılı sınavlar, kıdem, performans değerlendirme puanlaması, terfi tahminleri, eğitim seviyesi, nişancılık, değerlendirme merkezi incelemeleri ve sözlü mülakatlar gibi pek çok terfi kriterlerinin kullanılmasına rağmen Türk Polis Teşkilatı'nda ise; fiili çalışma süresi, kıdem, olumlu performans değerlendirmelerine sahip olma, bazı rütbelere ait yazılı sınavlar yeterli görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Türk Polis terfi sisteminde adaylar genellikle şartları uyduğunda şahsen herhangi bir komisyon ya da sınava girmeden doğrudan terfi alabilmektedirler.

Türk Polis Teşkilatı'nda halen uygulanmakta olan terfi sistemi gerek terfiye aday olanların süreç içersine tam anlamıyla katılamamaları, gerek seçimlerin merkezi otorite kanalıyla değerlendirilmesi, gerekse tam olarak doğrudan çalışılacak kadrolara ait kriterler belirlenmeden terfi etmiş adayların bu görevlere atanmaları, birtakım düzenleme ve yeniliklere gereksinim duyulduğunu ortaya koymaktadır. Her rütbedeki terfi adaylarının doğrudan terfi etmeleri yerine yarışma atmosferine tabi tutulmaları elde edilecek yeni rütbeyi sahiplenmeleri adına çok önemlidir. Her aşamada uygulanacak ek terfi kriterleri, doğru ve hak edenin seçimindeki başarıyı artıracaktır.

Terfi sürecinin sadece merkezi yönetim yetkililerinin gözetiminde yapılması yerine, terfi edecek adayların belirlenmesinin bulunduğu il ya da daire yetkililerince kararlaştırılması, değerlendirme aşamasında yerel yetkililerin görüş ve önerilerinin öncelikle dikkate alınması yerinde olacaktır. Bunun yanında, terfi şartlarını karşılamaya ek olarak, her rütbe ve göreve uygun bilgiyi ölçecek yazılı sınavlar konulmalıdır. Doğru kişinin doğru göreve yükseltilmesinde yeterliliği değerlendirmede, ABD ve İngiliz Polis sistemlerinde bulunan *Değerlendirme Merkezleri* gibi ayrı bir birim kurularak terfi ile ilgili tüm değerlendirmelerin bu birim tarafından yapılması yapılabilecek en isabetli değişiklik olacaktır.

Kaynakça

- Büker, Hasan, (2010), "How important is it to experience how a line officer feels for police supervisors? Outcomes of an uncommon two-track promotion system in the Turkish National Police", *Police Practice and Research*, V.11, N.1, pp.61-77.
- Cordner, Gary W. and Scarborough, Kathryn E., (2010), *Police Administration*, New Providence, NJ: Matthew Bender & Company, Inc.
- Delattre, Edwin. J., (1996), *Character and Cops: Ethics in Policing*, Washington: American Enterprise Institute.
- Delice Murat, Hekim Hakan, Harmancı Fatih ve Altıntaş, Hamza, (2012), *360° Polis Liderliği ve Eğitimi: İdeal liderlik özellikleri ve eğitiminin her rütbeden polisin gözüyle değerlendirildiği bir alan araştırması*, Ankara: Adalet Yayınevi.
- Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM), (2011), [http://www.egm.gov.tr/hukuk/Emniyet Hizmetleri Sınıfı Rütbe Terfi Yönetmeliği](http://www.egm.gov.tr/hukuk/Emniyet_Hizmetleri_Sınıfı_Rütbe_Terfi_Yönetmeliği) (Erişim tarihi: 29.3.2011).
- Gaston, Kevin C. and King, Lillian, (1995), Management development and training in the police: A survey of the promotion process. *Journal of European Industrial Training*, V.19, N.7, pp.20-33.
- Golden, James W., (2000), *Productivity ve performance evaluation*, Doerner, William G. ve Dantzker, Mark. L. (Ed.). *Contemporary police organization and Management: issues and trends* (pp.89-115), Woburn, MA: Butterworth-Heinemann
- Gruber, George P., (1992), "A career management structure for the House of Commons Security Services", *Canadian Police College Journal*, V.16, N.3, pp.212-224.
- Hurley, Joseph J., (2001), "Personnel assessment centers", *Law & Order*, V.49, N.10, pp.175-179.
- Kohlan, Richard G., (1973), "Police promotional process in fifteen jurisdictions", *Public Personnel Management*, V.2, N.3, pp.167-175.
- Monappa, Arun and Saiyadain, Mirza S., (2001), *Personnel Management*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- National Policing Improvement Agency (NPIA), (2011), http://www.npia.police.uk/en/docs/NPPF_Operating_Manual_Nov_2011.pdf (Erişim Tarihi: 1.12.2011).

- Paulionis, A. N., (1973), "The value of practical promotional examinations for the police and fire ranks", *Public Personnel Management*, V.2, N.3, pp.179-182.
- Sauls, John G., (1994), "Preferences in hiring and promotion: courts impose heightened scrutiny", *FBI Law Enforcement Bulletin*, V.63, pp.17-22.
- Shimberg, Benjamin ve Di Grazia, Robert J., (1974), "Promotion", Stahl, O Glenn and Staufenber, Richard A. (Ed.), *Police personnel administration* (pp.101-124), North Scituate, MS: Duxburry Press.
- Thornton, George C. and Morris, David M., (2001), "The application of assessment center technology to the evaluation of personnel records", *Public Personnel Management*, V.30, N.1, pp.55-67.
- Thurston, L. Cosner, and Baumgart, Wayne. C., (2000), "An effective assessment center program essential components", *FBI Law Enforcement Bulletin*, V.69, pp.1-5.
- Whipple, Trevor S., (2011), "Police training: distinguishing between academy training, field training, and in-service training", Gaines, Larry K. ve Worrall, John L. (Ed.), *Police Administration*, Clifton Park, NY: McGraw-Hill Publishing Company, pp.275-321.