

PERSONEL DEĞERLEMELERİ (*)

Dale YODER

Çev : Ass. İnal Cem AŞKUN

Bu konu, işletme ve kurumları meydana getiren insanları değerlendirmekte yöneticinin karşılaştığı sorunlarla ilgili bulunmaktadır.

İnsanın, işletme ve kurumlardaki arkadaşlarını değerlendirmesine ilişkin geniş süreç, aşağı yukarı evrenseldir. İşe alma, genellikle bir değerlendirme ile başlar ve değerlendirmeler çalışma hayatı boyunca sürüp gider. Herkes gözetimcilerin, işçi arkadaşlarının ve astların değerlendirmesini yaptığı gibi, aynı zamanda, bir dereceye kadar, meslektaşları tarafından da değerlendirilir. Çok az gün vardır ki, işçiler, ustalar ve yöneticilerin yetenek ve değeri, yine işçiler, ustalar ve yöneticiler tarafından tartışılmadan geçsin.

Bu bölümde irdelenen sorunun alanı, personel değerlendirmelerinin varlığı veya yokluğu ile ilgili değildir; burada onun varlığının olduğu gibi kabul edilmesi gerekir. Sorunlar, bu değerlendirmelerin güvenilirliği durumuyla, faydasını anlama ve bunlardan umulan doğruluk derecesinden çıkmaktadır. İşgören (personel) değerlendirmesine değgin temel süreç, yönetimin kaçınılmaz sorumu (mesuliyet) altındadır. Burada dikkat amaçlarda, politikada ve uygulamadaki farklılıklara yöneltilmektedir.

Personel değerlendirmeleri terimi, bu tartışmanın amaçları nedeniyle, kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin erkini (iktidarını) değerlendirmek için işletmelerde kullanılan bütün şekilli geniyöntemlerle ilgili bulunmaktadır. Her ne kadar değerlendirmeler geniş olarak *boylandırılmalar* (ratings) şeklinde tanıtılırsa da, boylandırma işgören (personel) değerlendirmesinde yalnızca bir şekli göstermektedir. *Boy-*

(*) Çeviri yazarın «Personnel Management and Industrial Relations» isimli kitabının 17. Bölüm — Personnel Appraisals — s. 357 - 382, kapsamaktadır.

landırma terimi, işgörenin başkaları ile karşılaştırılarak, sırasının belgilendiği (tayin edildiği), türlü değerlendirme sistemlerine bağlı bulunmaktadır. İşgörenin boylandırılması; onun ölçülmesi veya karşılaştırılması ile, sınıflandırılması anlamına gelmektedir. İşgöreni boylandıranlar, ona göreli bir orun belgiler veya belli nitelikleri ya da özelliklerini ortaya çıkarırlar. Böylece, bir derece daha yukarıda boylandırılmış olan «Pederson» ile karşılaştırıldığında «Arbuckle», ikinci gelebilir. Öte yandan Arbuckle, öncelikle (inisiyatifte), ikinci olarak boylandırılmış olan Pederson ile karşılaştırıldığında birinci gelebilir. Daha sık görülen durum, Arbuckle'in öncelikle; boylandırıcının (rater) *normal* veya *orta* gözüyle baktığı şeye göre, *pekiyi* derecede boylandırılabilmiştir. Çokluk resmi sistemlerde, hem Arbuckle hem de Pederson'a, nitelik (vasıf) serilerine ilişkin puanların bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş, toplam bir değeri gösteren, puanlar verilebilmektedir.

Çağcıl (modern) yönetimde, türlü nedenlerle, *boylandırma* terimi, önceki dönemlerde olduğundan daha az genellikte kullanılmaktadır. Bugün artık bazı yöneticilerin *boylandırma* kavramının, daha geniş ve devamlı bir durumu gösteren *kişisel değerlendirme* (personel appraisal) sürecinin bir bölümü yahut evresi (safhası) olduğunu anlamaları gerekir. Öte yandan şimdi birçok yönetici, şekilli (formal) boylandırmaların anlamı ve faydalılığında bir dereceye kadar şüpheli olmuşlar, bunların daha geniş değerlemeler (appraisals) ile tamamlanması gerektiği kanısına varmışlardır. Değişikliğe yol açan tek neden, şekilli değerlemelerin (formal evaluations), türlü düzeylerdeki yöneticilere kadar, kapsamının genişletilmesidir. Yöneticiler kendilerini resmi (formal) cetveller üzerinde boylandırılmış olarak bulduklarında, bu geniyönteme daha tenkitçi bir gözle bakmağa başlamışlar ve belgilenmiş (tayin edilmiş) pek az niteliklerle sınırlanmış resmi boylandırmaların, yöneticilere uygun olup olmadığını sormuşlardır. Bu arada terminoloji, *boylandırma* (rating) teriminin yerine *değerleme* (appraisal) deyiminin geçmesiyle değişmiştir.

İşgörenlerin değerlendirilmesi (appraisal -veya -evaluation), gözetimci ve yöneticileri de kapsamak üzere, çeşitli amaçlar için yapılmaktadır. *Personel, yaraşım* (liyakat) ya da *yeterlik* boylandırmaları şeklinde bilinen bu türlü değerlemeler, ücret ve maaş ayarlamalarında kullanılabilir. Yükselimlerde (promotion) yaraşımı belgilerken çoğun bunlardan faydalanılmaktadır. Kamu ku-

rumları dahil, birçok işletmelerde, düşük boylandırmalar, derece indirmede (demotion) temel olabilmektedir. Boylandırma süreci, buyrukları altındaki işgörenleri çok iyi tanımalarında, gözetimcilerin gerekseme duyduğu bir araç olarak kullanılmaktadır. Bazı zamanlar bununla işden çıkarılacaklar da belgilenmektedir. Fakat boylandırmalardan belki en yaygın şekilde, görevli seçim ve eğitim programlarına ilişkin çalışmaların başarılı şekilde yürütülmesinde, ölçüt olarak faydalanılmaktadır. Çeşitli araştırmalar, işgören değerlemelerinin genel kullanılış alanlarını açığa çıkarmıştır (1).

Bugünkü uygulamada (tatbikatta), resmi boylandırmaların — kişisel niteliklere değgin puanların ve sıraların belgilemesi — kapsamı hâlâ genişletilmektedir. Bunun yanında söz konusu uygulama ayrıca, yapılmış ve sıralanmış değerlemeleri, tanıtımlar (descriptions), fıkralar, olaylar, başka açıklayıcı buluş ve tanıtılar (deliller) ile tamamlamaktadır.

Daha dar bir *boylandırma* süreci, kişisel niteliklerin *ölçüleri* olarak görünen durumları ortaya çıkardığı için, oldukça geniş kabul görmüştür. İşçiler ve yöneticiler, boy, ağırlık, yaş ya da tecrübe için yapılabildiği gibi; öncecilik sebat, kendi kendini kontrol, görüş, yargılama (muhakeme), doğruluk, güvenilirlik, irade ve bunlara benzer birçok özelliklere bağlı olarak ölçülemezler. Bununla beraber, boylandırma her nitelik için sayısal (numerical) bir değer ortaya çıkarabilir. Örneğin işçi Miles, boylandırma genyönetiminden, doğruluk veya yaratıcılık yeteneğine değgin mümkün olan on puanın 6'sı ile çıkabilir. Toplam olarak yüz üzerinden 76 puanı olabilir. Söz konusu işgören —çok manidar olmadıkça— aynı boylandırma ölçüsünde 60 puan alan işçi Hook'la hemen karşılaştırılabilmektedir. Çokluk yöneticiler, böyle karşılaştırmaların, güvenilebilen yeterli bir yardımcı olduğu kanısına varmışlardır. Bunlar objektif bir durum sağlamakta, tam, bileşik bir değerlemeyi olurlu kılmakta ve boylandırıcıların türsel (spesifik) niteliklere göre düşünmelerinde yürekgücü (cesaret) kazandırmaktadır.

(1) Örnek için bkz.: ROLAND BENJAMIN, «A survey of 130 Merit Rating Plans,» *Personnel*, Vol 29, No. 3, November, 1952, pp. 289 - 94; «Merit Rating of Rank and File Employees,» *Survey No. 41*, Bureau of National Affairs Personnel Policies Forum, February, 1957; WILLIAM B. WOLF, «Merit Rating as a Managerial Tool,» *Management Series No. 1*, University of Washington Bureau of Business Research, 1958; *Personnel Appraisal and Review*, ANN ARBOR: Foundation for Research on Human Behavior, 1958.

Resmi boylandırma genyöntemlerini (procedures) kullanmaya devam eden çok daha bilgili yöneticiler, şimdi bunları «ihtiyatla» kabul ettiklerinde direnerek, bu şekilde geliştirilmiş sayısal değerlerin birtakım oranlamalar (tahminler) olduğunu doğrulamakta, aynı zamanda tamamlayıcı nitelikte göstergeler arayarak, boylandırma genyöntemini iyileştirmeye çabalamaktadırlar.

1.0 — İŞGÖREN DEĞERLEMELERİNE İLİŞKİN POLİTİKA

Genel işgücü politika ve teorisi, işgören (personel) değerlemeleri uygulamasına ilişkin olarak neyi açıklamaktadır? Bu uygulama ile ne gibi niyetler gerçekleştirilmektedir? (2).

Şimdiki genel işgücü politikası, üst'ün (âmirin) başarısı için çoğun, özendirmelerin (teşviklerin) devamını ileri sürmektedir. Bununla katkılarındaki orana göre işgörenlerin ödüllendirilmesi (mükâfatlandırılması) amacı güdülmektedir. İşlerin yaklaşık karşılaştırmalı değerlerine bağlı ölçüler saptandıktan sonra; yöneticiler, bireysel ödemenin kişisel başarı ve işdeki katkıya (contrubution) göre olmasını ileri sürmektedirler. Objektif ölçülerin yokluğunda işgören değerlemeleri, onların yerine geçen temel öğeyi sağlamaktadır.

Yine şimdiki (cari) politika çok kere *içerden yükselimi* önermekte, aynı zamanda önderliğin ve yönetimin niteliğini devam ettirip, iyileştirmeyi amaç edinmektedir. İşgören değerlemeleri geniş çapta, yükseltilmesi (terfi ettirilmesi) gerekenleri belgilemekte (tayin etmekte) kullanılmaktadır. Bu gibi değerlemeler, kıdemliliğin olurlu (mümkün) ayrıklığı (istisnası) ile; genel olarak yükselimlerde en önemli irdelemeleri (considerations) meydana getirmektedir.

-
- (2) Burada uzun bir geleneği olan uygulamaya — ve belki belli başlı politikayı — belirtmek yerinde olacaktır. Resmi değerlemeler, işdeki iyileşen başarıyı hızlandırmak için, bir dereceye kadar, hatta Sanayi Devriminden önce kullanılmıştır. Reformcu — kooperatifçi Robert Owen, Scotland'taki kendi New Lanark bez fabrikalarında, *karakter sicilleri* ve *karakter kalıpları* sistemini kullanmıştır. Bunda her işçinin bir sicili olmuş, sicile gözetimcilerce günlük rapor ve düşünceler yazılmıştır. Kalıp ise, her kenarı, işçinin tezgâhında gösterdiği başarı düzeyine göre numaralanan renkli bir simge (Sembol) olmuştur.

Ayrıca şimdiki politikada çoğun, işgörenin karar almaya yeterlikli olduğu alanlara katılmasının en fazlaya çıkarılması öngörülmektedir. Değerlemeler yeterlik (ehliyet) düzeyi kadar, bireysel katılmanın da genişliğini belirlemekte bir vasıta sağlayabilmektedir. Aynı zamanda politika, işletme ve onun amaçları ile birlikte işgören kimliğinin bir maksimumunu arayabilmekte ve değerlendirme bu sonuca ulaşmada başarının kanıtını (delilini) sağlamak için kullanılabilir.

Çok sayıda işgören, gözetimci ve yöneticiler için büyük kişisel önemi olan politika, kişisel gelişme ve *kişisel değer artmasına* ilişkin fırsatları en çoğa çıkartmayı öngören politikadır. Bu, işletmenin her üyesine en yüksek yeteneklerini geliştirme şansının verilmesini ifade eder. Bir dereceye kadar söz konusu yetenekler, işgören seçim sürecinde ortaya çıkarılır. Hatta bununla beraber, takım üyesinin türlü işlerde gösterebildiği niteliklere genellikle daha fazla bel bağlanır. İşgören değerlemeleri, bu sonuncu noktaya tanıt (delil) sağlamakta, daha ileri gelişme için var olan erki (iktidarı) önermekte kullanılmaktadır. Söz konusu kullanılıştta, değerlemeler işletmeye tek tek işçilerle ilişkilerinde yol göstermekte ve aynı zamanda işgörene, mesleğinin her bölümünde kişisel gelişimini plânlamada yardım edebilmektedir. (Bkz. : ŞEKİL - 17. 1).

Niçin Bir Değerleme ve Gelişme Plânı?

İşletmenin en değerli varlığı işgörenleridir. Yönetmel düzeyi dikkate alınmayarak, bir gözetimcinin en önemli niteliklerinden birisi, eğitime, geliştirme ile güven sağlayıcı ve sonuç verici bir biçimde insanlara karşı davranma yeteneğidir. İyi bir üst, tek tek işgörenlerini bilir. Her işgörenin; çalışma gücünü geliştirmesinde başarısını, meraklarını, yapısını ve çevresini dikkate alır.

Bu sonuca doğru söz konusu Şirket, birkaç yıl önce tek tip esas üzerinden, bütün bölümlerde kullanılmak üzere bir Değerleme ve Gelişme Plânı meydana getirmiştir. Bu iyi gözetimin durumuna ilişkin son derece önemli bir kılavuz olmaktadır.

Plânın Başlıca Amacı :

İşgörenin yetişmesi ve gelişmesine, başarısını bütün evrelerini değerlendirerek, yapıcı eleştirme ve önderlik yolunu izleyip yardım etmek.

Ek Faydalar :

Dikkatli ve ustalıkla yapıldığı zaman, Plân, ek olarak son derece önemli türlü amaçları başarır, şöyleki :

İşgörenin iş kanış (tatmin) ve moralini, üst'ünün kendisinin ilerleme ve gelişmesi ile ilgilendiğini bildirerek yükseltir.

Gözetimciye, işgörenlerin daha ileri eğitiminin plânlamasında dizgeli (sistematik) bir rehber olarak hizmet eder.

İşgörenin başarısına (performance) değgin acele verilen hükümden ziyade irdelenmiş bir fikir sağlar.

Her işgörenin yeteneklerini en iyi şekilde faydalı kılacak personel hareketlerini ve yerleştirmelerini plânlamada yardımcı olmak.

Başka türlü dikkat edilememiş veya tanınmamış özel ustalık ve yeteneklerin ortaya çıkarılıp, saptanmasına yardım etmek.

İşgörene, gözetimci ile iş sorunları, çıkar (menfaat), gelecek, vs. hakkında konuşması için fırsat vermek.

ŞEKİL — 17.1 İşgören Değerlemelerine İlişkin Politika Durumu

KAYNAK : «Appraisal and Employee Development Guide,» San Francisco; Standard Oil Company of California, Revised December, 1959.

Genel işgücü politikasına değgin diğer çeşitli niyetler işgören değerlemesi uygulamasının altında yatmaktadır. Örneğin işçilerin, gözetimcilerin ve yöneticilerin değerlendirme aracılığı ile sağlanmış ölçüleri, işgören (personel) yönetiminin devamlı *gözden geçirilmesi* (review) ve *denetimi* (audit) için temel olabilmektedir. Boylandırmalar, araştırmaya devam etmenin bir ölçütü (kıstası) olarak fazlasıyla kullanılabilir; değerlendirme sürecine, yöneticilerin gelişmesinde önemli eğitsel (educational) bir vasıta gözüyle bakılabilmektedir.

Genel politika, işgören değerlemelerini ne kadar etkilerse, değerlendirme programının yürütülmesinde de o kadar ek politika sorunları ortaya çıkarmaktadır.

1.1 — Değerlemelerin Kullanılışı :

Bu konuda başlıca soru, yapılacak değerlemelerin, hizmet edecekleri amaçlara göre kullanılışlarına değgin bulunmaktadır. Görüleceği gibi, değerlemenin çok amaçlı uygulama gösterdiği birçok olanaklar (imkânlar) vardır. Başka politika sorularının çoğunluğuna, yalnızca bu uygulamalarla ilgili kararlara göre cevap verilebilmektedir.

Personel Politikaları ve Uygulamaları Raporu, iş başarısını iyileştirmede bir vasıta olarak değerlemelerin çok genel bir uygulamasını anlatmaktadır. Aşağıda örnek alınmış bir kısım işletmelerde; diğer uygulama alanları ile herbir kullanılışa değgin oranlar belirtilmektedir :

Yükselim ve nakiller için esas alma	% 66.0
Ücret artışlarını belgileme	% 63.2
Eğitim ihtiyaçlarını saptama	% 61.3
Morali (ilginin göstergesi) düzeltme	% 61.3
Gözetim erkini meydana çıkarma	% 52.8

Raporlanan işletmeler, sistemin, gözetimcilere işçilerle ilgili yargılarını düzeltmelerinde yardımcı olduğuna, aynı zamanda onlara yönetime katılmakta olduklarını hissettirdiğine ve başta testler olmak üzere, işgören seçim genyöntemlerini değerlendirmekte önemli veriler sağladığına inanmaktadırlar (3).

(3) Personnel Policies and Practices Report, Par. 5302, No. 11 - 50, 1960.

1.2 — Nitelikler :

Ne gibi nitelikler ve özellikler boylandırılacaktır? Bu noktada iki değerlendirme türü arasındaki ayrım (fark) belirtilebilir. Birinci tür *başarıyı* (performance), yâni, işçinin yapmış ve yapmakta olduğu şeyi değerler. Saat başına ücret alan işçiler için, bu türde sonucun (output) nitelik ve niceliğine (quantity) önem verilmektedir. İkinci tür değerlendirme dikkati *erk* (potential), yâni gelişme yeteneğine çekmektedir. Bazı değerlendirme sistemleri ikisini bileştirirken (combine), birçoğu yapmaz. Bir kısım toplu sözleşmeler, özellikle saat ücretli işçilerin başarı değerlemesini kısıtlamaktadır.

Araştırmalarda sık sık, boylandırılacak nitelikler sorusuna, işletme ve kurumlarca nasıl cevap verildiğinin bulunmasına çalışılmıştır. Çok geniş kapsamlılardan bir tanesi, TABLO — 17. 1'de gösterilen bir özet sağlamıştır. Tabloda dikkati çeken nokta, en genel hususun «çalışmanın niceliği» ile ondan sonrakinin «işbirliği» olduğudur.

TABLO — 17.1 İşgören Değerlemelerindeki Hususlar

Boylandırılan Husus	50 Yaraşım Boylandırma (liyakat derecelendirme) Formunda Yer Verilme Durumları (x)
<i>1. Grup : Klâsik Temel Hususlar</i>	
Çalışmanın niceliği	44
Çalışmanın niteliği	31
<i>2. Grup : İş Bilgisi ve Başarı</i>	
İş bilgisi	25
Direşme (sebat)	14
Dakiklik	12
Emniyet alışkanlıkları	7
Gereç ve hizmetleri iyi kullanma	3
<i>3. Grup : Bireyin Özellikleri</i>	
İşbirliği	36
Güvenilirlik	35
Öncecilik (inisiyatif)	27
Anlayış (zekâ)	17
Düzensizlik (accuracy)	14

Çalışkanlık	14
Uyabilirlik	14
Davranış	13
Kişilik	13
Uslamlama (muhakeme)	12
Uygulama	10
Önderlik	6
Yürütme	6
Beceriklilik	6
Sağlık	5
Tertiplilik	5
Görünüş	4
Heves	4
Erk (iktidar)	4

KAYNAK : «Marks of the Good Worker,» *National Industrial Conference Board Management Record*, Vol. 18, No. 5, May, 1956, s. 168 - 170.

(x) — Doğruluk, Sadakat, Konuşma, Denlilik (takt) ve Kusursuzluk üç veya daha az işletme tarafından boylandırılmıştır.

1.3 — Standart Uygulama :

Bütün işgörenlerin aynı standartlar takımıyla mı değerlemesi yapılacaktır? Yoksa, diğer uçta, örgütte her iş için tek tek farklı bir alet ve genyöntem mi geliştirilecektir? Bir işletme veya kurum, *standart* bir boylandırma *cetveli* (scale) ya da form ile yine standart bir genyönteme bağlı kalabilir mi? Çokluk işletme ve kurumlar bu sonucu uygulamayı izlerler. Böyle bir uygulama, değerlemeler için yüklenilen politika ile uyumlu mudur (âhenkli midir)? Birçok işletme, son yıllarda, böyle olmadığı sonucuna varmışlardır. Bazılarında türlü boylandırma formları ve genyöntemleri bulunmakta, saat ücretli işçileri, gözetimcileri, orta basamak yöneticilerini değerlerken, ayrımlı (farklı) uygulamaları izlemektedirler. Bazıları ise değerlemeleri yapacaklara başlangıçta, ilgili işlerde önemli nitelikleri araştıran bir anket yaptırmakta, sonra bu özel nitelikleri raporlamaları için onlara yönerge (talimat) vermektedirler.

1.4 — Değerlemelerin Kapsamı :

Kim değerlendirilecektir? İşletmenin bütün görevlilerine bu iş uygulanacak mıdır? Eskinin politikası, yalnızca, yeni başlayanlara,

denenen işçilere, saat ücretli çalışanlara ve büro görevlilerine uygun olarak «boylandırmaya» önem vermiştir. Sonradan, uygulama, ustabaşılara ve gözetimcilere de genişletilmiştir. İşletme geliştirme programlarına verilen önemin artmasıyla, yönetici değerlemeleri yaygın bir hal almıştır. *Personnel Policies and Practices Report* (Personel Politikaları ve Uygulamaları Raporu); önceki paragraflarda sözü edilen bu inceleme ile, bütün işletmelerin %72, 1'inin resmi boylandırma programlarını devam ettiklerini bildirdikleri açıklanmıştır. % 34'ünde bu programlar tüm işgörenleri kapsamalarına almaktadır. % 16, 3'ü kadarı saat ücretli (hourly rated) işçileri, % 10, 2'si yönetici grupları, % 4, 8'i ayrı (müstesna) işgörenleri ve % 2'si de büro görevlilerini dışarda tutmaktadır (4).

Kapsama değgin politika, birçok ön kararlara dayanabilmektedir. Yapılacak değerlemelerin kullanılışı, eğer yükselimler için bir temel olacaklarsa önem kazanmakta, bu gerçek, böyle davranışlara elverişli olan ve saygınlık (itibar) duyulan şeyleri kapsadıklarını telkin etmektedir. Eğer bunlar, işgören geliştirme programının bir kısmı olacaksa, bu nedenle çok geniş bir kapsam belgilenmektedir. Yine bunların, ücret ve maaş artışları üzerinde doğrudan bir rolü olursa, uygulama, etkilenen bütün işgörenleri içine almayı gerektirebilir. Genellikle yöneticiler, işletmede herkesin değerlenip olduğunun farkına vardıkça, resmi plânlar da, başka türlü kaçınılmaz olan, şekilsiz (gayri resmi) değerlendirme sürecini iyileştirebildikleri (ıslah edebildikleri) teori üzerinde genişletilmiştir.

1.5 — Değerlemeleri Kimler Yapar? :

Aşağı yukarı bu soruya cevap — işe alma ilişkisinde — değerlemeleri yapmak için en iyi kim hazırlanır, şeklinde bir irdelemeyi gerekli kılar. Politika yapıcıları burada, değişkenler (alternatifler) dizisi ile karşı karşıyadırlar. Çok genel cevap, değerlemelerin bir veya daha fazla üst (âmir) tarafından yapılacağıdır. Bu, alt basamak işçisinin kendi ustası ve belki ustabaşı tarafından, ustanın ise ustabaşı ve muhtemelen kumanda zincirinde onun hemen üzerindeki tarafından değerlendirileceğini ifade etmektedir. Yöneticiler, eğer bu cevap kabul edilirse, hesap verecekleri kimselerce değerlendirilecektir.

(4) Par. 5315, No. 11 - 61.

Bununla beraber, bir gözetimci ya da yönetici buyruğunda (emrinde) çalışan insanlar; onu değerlendirmekte en iyi durumdadırlar, şeklindeki bir sonuç için de iyi bir usulama yapılabilmektedir. Söz konusu insanlar ona daha yakın olabilir ve davranışları ile kararlarını günbe gün daha kolaylıkla izleyebilirler. Bu nedenle, astların değerlendirmeleri ciddi bir anlam kazanmıştır.

Bir üçüncü imkânla, her birey, aynı düzeyde ve kendisiyle iş ilişkilerinde yakın işbirliği yapmak durumunda bulunan *akranları* tarafından değerlendirilmiş olacaktır. Dördüncü bir olanakla (imkânla) bu üç tanenin iki ya da fazlası birleştirilecektir. Beşinci değişken ise, çok kere, *yerinde inceleme* (field review) diye, deyimlendirilen (ifade edilen), ya işletmenin çalışma münasebetleri kadrosundan ya da dışardan uzmanlaşmış değerlendiricileri (appraisers) sağlayabilmeyi öngörmektedir. Son olarak bazı işletmeler, her işgörenin kendi başarı ve yeteneğini değerlediği *kendi kendini değerlendirmeyi* (self-appraisal) denemişlerdir.

Belirtildiği gibi, büyük farkla en genel cevap, gözetimciler tarafından doğrudan değerlendirme yapılmasına ilişkin bulunmaktadır. Uygulamada raporlananların en azından dörtte-üçü bu yolu izlemektedir. Çok daha küçük bir kısmı, muhtemelen % 10'dan fazla olmayarak, boylandırma kurulları (komiteleri) meydana getirmekte, daha az orandakiler ise, *akranların* diğer deyimle *karşılıklı* değerlendirmelerini, yahut astlar ya da özel değerlendiriciler tarafından yapılan değerlendirmeleri kullanmaktadırlar.

1.6 — Zaman Ayarlama :

Değerlendirmeler ne zaman yapılacaktır? İşgörenler ne kadar ara ile değerlendirileceklerdir? Şimdiki (cari) uygulama, bu soruların cevaplarına ilişkin oldukça basit bir yol izlendiğini göstermektedir. Çokluk işletme ve kurumlar, değerlendirmeleri ya yıllık, ya da aylık yapmaktadırlar. İncelemelerde, biri veya diğeri için açık bir tercih görülmemiştir. Ayrıca birçok işletmeler, yalnızca deneme döneminin bitiminden önce özel bir değerlendirme yapmakta, bazıları yeni işgörenleri, birinci yıllarında sık sık boylandırmaktadırlar.

1.7 — Şekilcilik Derecesi :

Ne dereceye kadar değerlendirmelere belli bir form ve geniyöntemle (prosedür) değişmez (sabit) bir şekil verilecektir? İşletmelerin

bu soruya cevapları geniş çapta değişiklik göstermektedir. Bazıları küçük, tamamlayıcı bir yorumla, katı olarak bir nitelikler listesi için nicelikli değerleri gerektiren *boylandırmaya* (rating) bağlı kalmaktadır. Diğerleri başka tarafa gitmekte, değerleyiciden işgörenin personel dosyasına konulmak üzere bir yazı istemektedirler. Yazı bir şekle dökülebilir veya edilmeyebilir. Kimisi uygulamada, değerleyiciden neyin doğru bir değerlendirme olacağını düşündüğünü kaydetmesini istemektedir.

Bazı işletme ve kurumlar bu soruya, değişik şekilcilik (formality) dereceleriyle cevap vermektedir. Bunlar saat ücretli işgörendenler için başarının yorumsuz değerlendirildiği türsel bir değerlendirme formu belgilemektedirler. Öteki uçta, aynı işletmeler, her yöneticinin üst'ünden (âmirinden) kalıplaştırılmamış (nonstructured) yıllık değerlendirme yapmasını istemektedirler. Orta düzeylerde ise, geniş kapsamlı yorumlarla tamamlanmış, resmi boylandırma cetvelini kullanmaktadırlar. Uzman değerlendiricilere yer verildiği zaman, bunlar genellikle daha fazla şekilli (formal) özetler hazırlamakta, ancak bu değerlemeler, basit numaralama veya cetveller tarafından kısıtlandırılmamaktadır.

1. 8 — Değerleme Bilgilerinin Geçerliliği :

Değerlemelerden raporlanmış bilgilerin saklayıcısı kim olmaktadır? Kime göre böyle bilgiler geçerli olacaktır? Nerde ve ne kadar süre için saklanacaklardır? Bir dereceye kadar cevaplar, değerlendirme amaçları tarafından yazdırılmaktadır (dikte edilmektedir). Böylece eğer yükselimleri etkileyecekse, bunlara karar vereceklere elverişli olmalıdır. Eğer eğitim temel olarak hizmet göreceyse, değerlendirme verilerinin bir kısmı veya tamamı, eğitim programlarını seçerken uygunluğu belgileyeceklerin işine yaramalıdır. İşgörendenlere yol göstermekte kullanılacaksa, o zaman da danışmanlara (counselors) ve belki tek tek yol gösterilenlere (counselee) faydalı olması gerekir.

En yaygın uygulamada, değerlendirme sonuçları işgörenin gözetimcisine faydalı kılınmaktadır. Çoğun değerlendirilmesi yapılmış kimse-den, bunu gözden geçirmesi ve düşündüğü uygun herhangi yorumu yapması istenebilmektedir. Aynı zamanda yine sık sık, bireye, yol gösterme (öğüt) görüşmesinde (counseling interview) değerlendirme

me durumu gösterilebilmektedir. Politika, bu açıklamaların yapılmasıyla iş ilişkilerinin bozulması tehlikesine karşı, değerlendirilene yol gösterilmesi yükümüne ağırlık verecektir.

Değerleme raporlarını dosyalama ve tutma sorusunda da aşağı yukarı aynı irdeleme (mütalâa) yapılabilir. İşgörenin personel dosyasındakiler, örgütün bütün düzeylerinde gözetimci ve yöneticilere yararlı olabilir. Bir boylandırma dönemine ait aleyhte bir eleştirme, işgörenin sicilinde yıllarca «kara leke» halinde kalabilir. Bazı işletmeler bir politika meselesi olarak böyle kayıtların özel dosyasını, yalnızca mevcut personel kadrosu aracılığıyla tutarlar, eski değerlemeleri iki veya üç yıllık bir dönemden sonra kaldırır.

1.9 — Değerlemeleri İyileştirme :

Değerlemelerin niteliğini devam ettirme ve iyileştirme (islahat) için ne gibi tedbirler alınacaktır? Bunların sınırlamaları (tahditleri) ve noksanlıklarını bulup çıkarmak ve kusurlarının üstesinden gelmek için ne yapılacaktır? Bu sorulara cevaplar, basit bir «hiç» ten, dikkatle hazırlanmış analiz programları ile özel araştırma ve hemen hemen devamlı gözden geçirmeye (revizyona) kadar sıralanmaktadır. Soruya daha genel bir cevap, daha iyi iş yapmaları için bütün değerleyicileri eğitmeyi öngörmektedir. Başka bir politikada ise, değerleyicilerin özel yeterliklerinin (qualifications) tanımlanması ve uygulamanın söz konusu yeterlikleri karşılayanlara göre kısıtlanması ileri sürülmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki, değerlemelerin niteliği (kalitesi), değerleyicilerin anlayışı ile büyük çapta etkilenmektedir. Başka araştırmalar ise, eğitimin, sonuçlanan değerlemeleri iyileştirebildiğini ortaya çıkarmıştır.

2.0 — Şimdiki Uygulama :

Şimdiki (cari) uygulamanın anahatlarına bundan önceki kısmında bir dereceye kadar değinilmiş bulunmaktadır. Özel değerlendirme yöntemleri ve teknikleri, uygulamaya şekil verme ve iyileştirme vasıtaları olarak geliştirilmiştir. Şimdiki uygulamada, değerlendirme sorumlularının (mesuliyetlerinin) türsel (spesifik) belgilemeleri (tayinleri) yapılmakta, yarı-resmi, resmi *boylandırma formları* ve *cevveleri* kullanılmaktadır. En yaygın uygulamada, değerlemeler doğrudan doğruya bir veya daha fazla üst'ler yahut gözetimciler

tarafından yapılmaktadır. Bunlar işdeki edimli (fiili) *başarı* alanını, veya daha güç görevler için *erki* (potential) yahut her ikisini kapsayabilmektedir. Değerleme süreci, işçinin, değerlemede belirtilen düşüncelerden haberli kılındığı bir *yol gösterme genyöntemi* ni de içine alabilmektedir.

2. 1 — Boylandırma Cetvelleri :

Şimdiki uygulamada, değerleyicinin dikkatini işçinin ve işinin türsel özelliklerine çekmek için hazırlanmış, bazı tip boylandırma *formu* veya *cetveli* sağlanmakta, aynı zamanda, söz konusu eğilimi genelleştirme ve muhtelif grup üyelerine ilişkin değerlemeleri karşılaştırmada ortak temel bulma yolları aranmaktadır. Yürürlükte, bu kişisel değerlemelerin, ortak paydalı oranlara göre azaltılmasına çalışılmaktadır.

Bu amaçla, her zamanki değerlendirme aracı veya boylandırma cetveli, beşten otuza kadar nitelikleri, özellikleri ya da sıfatları listelemekte, bireysel olarak *boylandırılana* (ratee) uygulanan bu hususların her birinin derecesine ilişkin, değerlendiricinin fikrini kaydetmektedir. Bazı cetveller, içlerindeki sorulara «evet» veya «hayır» diye cevap verileceğinden basittirler. Örneğin form şunları sorabilir : «Boylandırılan kimse öncelik veya yaratıcılık (origality) göstermekte midir?» yahut «işçi arkadaşları ile iyi geçinmekte midir?» Daha yaygın bir uygulamada, *boylandırıcıya* (rater), türlü hususların her biriyle ilgili olarak değişen dereceleri kontrol etmeye izin verilmektedir. Bazı cetvellerde, nitelikler, anlamlarına değgin ortak bir anlayışın sağlanması çabası içinde tanımlanmaktadır. Bazılarında ise, boylandırıcılardan, ortalama olarak gördükleri her niteliğin derecesini belirtmeleri istenmektedir. Cetveller, objektif kayıtlar boylandırılan kimsenin yapmış olduğu şeyin miktarını gösterdiği halde bile, «çalışmanın niceliği» gibi hususları kapsamaktadır. Bu uygulama çok kere, güvenilebilen boylandırıcıya ilişkin kontrole izin verilen yerde sürdürülmektedir. Bazı cetveller daha da çapraşıktır ve bunlarla boylandırıcılardan; bir grup ifadeden boylandırılan kimselere uygulanacakları seçmeleri istenir. Ölçme sürecinin gizlenmesi ya da gözden ırak tutulması, boylandırıcıların sevdikleri yararına değerlendirme yapmak için cetvelleri hileli kullanmaya çalışacakları kuramına (nazariyesine) göre öngörülmektedir.

Çok geniş çapta kullanılan cetvellerin faydalı bir sınıflamasında aşağıdaki hususları kapsayan başlıca üç tip cetvel dikkati çeke-

bilmektedir, şöyleki : 1) *Sıralama* (çiftleştirilmiş karşılaştırmaları kapsayan), 2) *grafik* 3) *kontrol listesi*. Bunlar sonraki paragraflarda anlatılmaktadır. Gelecek kısımda dikkat, söz konusu temel boylandırma tipleriyle ilgili türlü değişikliklere ve onların idaresi ile uygulanmasına çekilmektedir.

2.2 — Sıralama Sistemleri :

Belki en basit sistemler, boylandırılanların, her niteliğe göre düpedüz sıraya konduğu sistemlerdir. Örneğin *Order-of-Merit* (5) (Yaraşımın Sırası) veya *Man-to-Man* (Adam Adama) cetvelinde herbir boylandırıcı yalnız kendi boylandıracağı kimseleri, tek tek niteliğine göre sıraya dizer. Böylece önderlik için şunları sıralayabilir : 1) Jones, 2) Smith, 3) Brown, vs. Uslamlama için aynı kimseleri bu sefer şöyle sıralayabilir : 1) Smith, 2) Jones, 3) Brown, vs.

Bu tip cetvelin faydalı bir değişikliği *keşikleşmeli* (münavebeli) *sıralamayı* kapsamaktadır. Boylandırmalar bireysel niteliklere veya özel bir orunun tüm yaraşımına göre yapılabilmektedir. Boylandırıcıya önce, boylandırılacakların tam bir listesinden, tanımadıklarının isimlerini çizmesi için yönerge (talimat) verilir. Sonra dikkati numaralanmış iki sütuna çekilir (bkz. ŞEKİL — 17.). Kendisinden söz konusu niteliğe en çok sahip kişiyi birinci sütunun başına, en az sahip olanı ise ikinci sütunun altına koyması istenir. Sonra her iki isim de listeden silinir. Boylandırıcı, listede kalan bütün isimler için aynı genyöntemi izler. Genyöntemin bazı faydaları vardır. Bir kere, her seçimde uçların karşılaştırılması ile farkların görülmesi kolaylaşır. Aynı zamanda, herbir nitelik için bir standartın korunması, probleminin zorluğunu azaltır.

Çiftleştirilmiş karşılaştırmalar (paired comparisons) yöntemi, bu, keşikleşmeli-sıralama genyöntemine benzemez. Boylandırılacak olanlardan çiftleştirilmiş isimler kartlara daktilo edilir. Her boylandırılan, tek tek öteki boylandırılacaklarla karşılaştırılır. Boylandırıcılar, birer birer kartlardaki üstün kişilerin isimlerini kontrol ederler. Sistem herbir boylandırılacak için toplam bir puan ya da sıra sağlar. Bu toplamlar, tipik hata (standart deviation) ve bütün puanların ortalaması ile ilgili edimli (actual) rakamlarla hesaplanan standart puanlara çevrilebilmektedir.

(5) Bkz. A. G. P. ELLIOT, «What Does Merit Rating Measure?» *Personnel Management*, Vol. 35, No. 325, September, 1953, s. 135 - 40.

Bir dereceye kadar benzer genyöntem, grup üyelerinin aynı düzeyde en iyi işçi gözüyle baktıklarını sıralamalarındaki *sosyometrik* değerlemelerde izlenmektedir. Bunda, tek tek çalışma gruplarındaki üyelerden, arkadaşları arasında çok sık olarak ilişki kurdukları ve beraber çalışmayı yeğ tuttukları (tercih ettikleri) kim-seleri açıklamaları istenir. Böyle *karşılıklı; akran* (peer), ya da *dost boylandırmaları* (buddy ratings) askerî hizmetleri de içine alan değişik durumlarda kullanılmıştır.

Sıralama genyöntemleri, oldukça açık nedenler yüzünden, nispeten küçük gruplarla sınırlandırılmaktadır. 30'luk bir grup içinde karşılaştırmaların sayısı 435'e çıkmaktadır ki, muhtemelen sıralama yöntemleri için en çoğa (maksimuma) yakındır.

BOYLANDIRMA - SIRALAMA CETVELİ

Listenizdekilerin tümünü «nitelik»lerine göre düşünün. Bu nitelik üzerinden boylandıramadıklarınızın isimlerini çizin. Sonra, en iyi şekilde, söz konusu niteliğe sahip olanı seçin. İsmi aşağıda Sütun I'de 1. numaralı haneye yazın. Adını listenizden çizin. Tekrar listenize başvurup, bu sefer söz konusu niteliğin en azına sahip kimseyi çıkararak, ismini, Sütun II'de altta 20. numaralı haneye yazın. Adını listenizden çizin. Şimdi listede geriye kalan isimlerden, niteliğin en çoğuna sahip bulunanı seçerek, birinci sütunda 2. numaralı boşluğa yazın. Bu sürece, listedeki bütün isimleri cetvele yerleştirene kadar devam edin.

Sütun I (En çok)	Sütun II (En az)
1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

2. 3 — Grafik Cetveller :

Şimdiki kullanılıştta cetvellerin çoğu *grafiktir*. Bunlar nitelikler ile, her nitelik için derece sırası olan bir şema veya grafikten meydana gelmektedir. Bazan numara yerine harf dereceleri listelenir ve boylandırıcılardan, her niteliği A,B,C ve devamı olarak derecelmeleri istenir. Böyle bir cetvelde numaraların kullanılması ŞEKİL — 17. 3'de gösterilmiştir. Çoğun aralıklar (lines), basit tanıtımsal (tasvirî) sözcük veya deyimlerle (phrases) doldurulur. Bu suretle sağlık kısmı altında «pekiyi», «orta» ve «zayıf» sözcükleri eşit şekilde ayrılmış aralıklara konur. Öte yandan örneğin uslamlama (muhakeme); «ayrık» (istisnai), «çok iyi», «olağan» (ordinary) veya «aceleci» olarak betimlenebilir (tasvir edilebilir). Böylece belgilenmiş (tayin edilmiş) değişik derecelere, genellikle sayısal (nümerik) ağırlıklar verilirken, başka bir uygulamada, bu gibi nicelikli (quantitative) değerler forma basılmaz. Ancak, bunlar, boylandırmaya ek açık bir kural veya kalıpla uygulanabilir. Bazan buna ilişkin çizgiler, cetvelde, boylandırılanın yan görünüşünü (profile) ortaya çıkarmak için tamamlanmış boylandırmanın içine uzatılır.

Çeşitli nitelikler veya sıfatların herbirine ilişkin olarak boylandırıcıların tek tip standartları uygulamasına yardım etmekte türlü yöntemler kullanılmaktadır. Belirtildiği gibi her nitelik ayrıntılı şekilde tanımlanabilir. Bazı kere sıfatın adı üzerinde durulmaz. Örneğin Federal kurumlarda çoktandır kullanılan «yeterli boylandırma» 15 «unsuru» listelemektedir. 5 numaralı unsur bu yönergede aşağıdaki gibi betimlenmektedir :

Çalışma irdelemesi : çalışkanlık; dikkatlilik; enerji ve görevleri uygulama; işgörenin eldeki işe gerçekten kendini verme derecesi,

Söz konusu cetvel, «mümkün olan en fazla çalışkanlık» tan, «tembel»e kadar sıralanan bütün dereceleri betimlemeye devam etmektedir. Başka bir uygulamada, tek tip standartlar bir niteliğe değgin türlü derecelerin herbirininin ayrıntılı tanıtımınca aranmaktadır. Bu uygulama, ŞEKİL — 17. 4'te gösterilmiştir.

Çeşitli ölçüler, boylandırıcıların yargısını, onlardan, boylandırılanla ilgili bir olay veya kısa öyküye göre herbir boylandırmayı haklı çıkarmalarını isteyerek kontrol etmeyi öngörmektedirler.

İsim	Orun	Bulduğu yer	Boylandırma			Tarihi						
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Her nitelik için boylandırma hesabını kontrol et : 5 pekiyi, 4 iyi, 3 orta, 2 ortaya yakın												
1 zayıf.												
YETERLİK			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Tutku (ihtiras)												
Karakter												
Öğrenim												
Sağlık												
Bağlılık (sadakət)												
İş dışı ilgiler (meraklar)												
Kişilik												
BİLDİĞİ	Şimdiki Eylem											
	Başka Eylemler											
	Genyönetim ve Politika											
YAPTIKLARI	Sorumluluk Kabul Etme											
	Uygulama											
	Direşme (sebat)											
	Dikkat ve Kusursuzluk											
	İşbirliği											
	Anlatım (ifade)											
	Yönergelere Uyar											
	Gereç ve Hizmet. iyi Kul.											
	Öncecilik (inisiyatif)											
	Anlayış (zekâ)											
	Uslamlama											
	Çalışma Hızı											
	Ekonomi Duygusu											

ŞEKİL — 17. 3 Basit Grafik Boylandırma Cetveli

Grafik cetveller; aynı cetvel içinde hem «başarı», hem de «erk» üzerine boylandırma yapma eğilimi göstermektedirler. Tamamen işdeki başarıya göre sınırlandırılmış bir boylandırmaya ŞEKİL — 17. 5'te yer verilmiştir. Bu form aynı zamanda boylandırılanla tartışma için türsel koşullar kadar derecelerin dikkatli tanımlarını da göstermektedir.

İŞ GÖRENİN İMZASI	100 85	80 75	70 65	60 55 50	(Read- ing)	(Foc- ter)	(Ext)	(Var)	Toplam
	Ayrıık (istisnai)	İyi	Sınırdı	Yetersiz					
1. ÇALIŞMANIN NİTELİĞİ : Düzgünlük, dikkatlilik, çalışmasının başkalarınca izlenmesindeki kolaylık	Doğru ve Yetenekli	Az Hata ile İyi Nitelik	Dikkatsizlikten çok, çalışma Düzensizliği	Sık sık Hatıralar					
2. ÇALIŞMANIN NİCELİĞİ : Çalışmanın miktarı ve tamamlanmasındaki çabukluk dikkate alınacak	Olağanüstü Yüksek Sonuçlar	İyi Oylumda (Hacimde) iş	Ortaya Yakın Sonuçlar	Çok yavaş işçi					
3. GÜVENİLİRLİK : Bir görev verildiğinde nasıl güvenilebilir, buna layık olabileceği düşünülecek	Tam olarak Güvenilebilir	Güvene Layıktır	Genellikle Güvenilebilir	Şüpheli, Güvenilemeyen					
4. BİLGİ : Tecrübe ve eğitimle kazanılan, iş için gerekli olan şeyleri bilmesi irdelenecek	Göze Çarpan	Yeterli-den Fazla	Hazırlama-yı Gerektirir	Yetersiz					
5. İLGİ VE ÖNCECİLİK : İşe ilginin derecesi ile, düşünme ve harekete geçme yeteneği dikkate alınacak.	Şevkle İlgilenen	Çoğun Yeterli Fikirleri Olan	Oldukça Yönermeyi Gerektiren	Devamlı Yönerme					
6. İŞBİRLİĞİ : Arkadaşları ile geçinme ve yönergeleri uygulama yetenekleri düşünülecektir.	Arkadaşları üzerinde çok Etki Yapar	Arkadaşları ile iyi Geçinir	İlgisiz	Huysuz					
7. UYARLANMA (intibak Etme) : Kendininkinden başka işi başarma yeteneği ile, yeni yöntemleri öğrenme yeteneği irdelenecektir.	Diğer Eylemlerde çok Bilgili	İyi Yetenek ve Bilgi	Ağır ağır Öğrenir	Yetersiz, Anlamada Yayan					
8. KAMUSAL İLİŞKİLER : İşde ve iş dışındaki genel tutumun, bölümün (department) kamusal ilişkilerine nasıl yansıdığı düşünülecek.	Arkadaşlarına ve Herkese Örnek	İşde ve Dışarda iyi tutum ve Davranış	Tutum ve Davranışı Şüpheli	Yetersiz Tutum ve Davranış					

YORUM VE ÖNERİLER

TOPLAM

PUAN

ÖNEREN : _____

Bölüm Başı veya

Bölge Mühendisi

ONANDI


REDDEDİLDİ

Personel Görevlisi — Karayolları Müdürü

İŞ BAŞARI ANALİZİ

İsim _____ Bölüm (Depart.) _____ Saat _____ İş Ünvanı _____ Son dönem _____ İş No: _____

Bu işgörenin başardığı TÜRSSEL İŞİN açık olarak tanımlımını yapın _____

FAKTÖRLER 	NİCELİK	NİTELİK	İŞ BİLGİSİ
YETERSİZ Faktöre ilişkin; düzelmedikçe şimdiki iş den el çekilmeye haklı çıkaracak kadar zayıf olan iş başarısı	<input type="checkbox"/> Sonuç, düzelleme olmaksızın işde aklıymak için elverişsiz	<input type="checkbox"/> Nitelik; düzelleme olmaksızın işde kalmak için çok kötü	<input type="checkbox"/> Bilgi; düzelleme olmadan işde tutulması için yetersiz
ORTA Faktöre ilişkin; iş gereklerinin altında olan ve yeterli olması için düzelmesi (işlah edilmesi) gereken iş başarısı	<input type="checkbox"/> İş gereklerinin altında sonuç	<input type="checkbox"/> Standart nitelik gereklerinin altında çalışma	<input type="checkbox"/> İş ünvanı için gerekli bilgiside noksanlıklar
İYİ Faktöre ilişkin iş başarısı, iş gereklerini karşılamaaktadır. Bu, HER BİR FAKTÖRÜ BOYLANDIRMAKTA TEMEL STANDARTTIR	<input type="checkbox"/> Sonuç, iş gereklerini karşılar (tatmin eder)	<input type="checkbox"/> Çalışma, nitelik gereklerini karşılar	<input type="checkbox"/> Bilgi, iş ünvanının olagan gereklerini karşılar
ÇOK İYİ İş ünvanı nedeniyle iyi iş başarısının olagan gerekleri üstünde; faktöre ilişkin başarı	<input type="checkbox"/> Sonuç iş gereklerinden ileri olmaktadır	<input type="checkbox"/> Nitelik yüksek. Çalışma çok güzel.	<input type="checkbox"/> İş ünvanına değgin çalışma evrelerinin tümünde çok iyi bilgisi var.
A Y R I K Faktörle ilgili iş başarısı pekiyidir, iş için olurlu(mümkün) bulunan en iyiye yaklaşmaktadır	<input type="checkbox"/> Ayrık (istisna?) hız ve boyumda (hacimde) sonuç	<input type="checkbox"/> Ayrık (müstesna) düzgünlük, dikkatlilik ve etkinlik (müessiriyet)	<input type="checkbox"/> Ayrık olarak iyi bilgisi. İş ünvanının mahiyetine ilişkin çok çaprazlık çalışmaya gü-rütmede bilgisi var.

1. Başkaları ile iyi çalışır mı? EVET HAYIR
2. Aşırı bir gözetim olmaksızın çalışır mı?
3. Makineleri, ağıt veya gereçleri hasardan önleyerek iyi kullanır mı?
4. İş ünvanına değgin çalışmanın tümü için gerekli fiziksel özellikleri var mı?

5. Gereçleri çarşur etmeden sakınır mı? EVET HAYIR
6. Dikkatli çalışmakta, ağıtları dikkatli kullanmakta, kendisi ve başkalarını yaralamaktan sakınmak için sağlam tedbirler alıp, iyi koruyuculuk ilkeleri gereğince güzel, düzenli bir çalışma alanı tutmakta mı?
7. Yeterli bir direnmeyi (sebatı) devam ettirir mi?

YORUM _____

Bu analiz benimle tartışılmıştır _____

İşgörenin imzası: _____

Gözetiminin imzası: _____

GRUP _____

ŞEKİL 17.5 İŞ BAŞARI CETVELİ

(KAYNAK: Boeing Uçak Şirketinin İznıyla)

2. 4 — Deyimlerin Kontrol Listesi :

Şüphesiz bu ortak boylandırma tedbirlerinden birçok değişik olanları vardır. Böyle değişik bir tanesi; geniş çapta kamu hizmetinde kullanılan ve J. B. P r o b s t tarafından geliştirilmiş bulunan cetvelce gösterilmektedir. Bunda, eğer boylandırılanları betimliyorsa (tasvir ediyorsa), kısa deyimlerin sonradan kontrolü istenerek, boylandırıcılar tarafından yapılan yorumun kısılması yolları aranmaktadır. Yorumlar boylandırma programıyla görevli olanlarca yapılmaktadır. Ancak eğer kendilerini yeterli görüyorlarsa, boylandırıcılara düşüncelerini açıklama yetkisi verilmektedir. Daha çapraşık kontrol listeleri bundan sonraki kısımda açıklanan *zorunlu seçimde* olduğu gibi, kısa cümlelerin tercihini boylandırıcılara bırakır.

2. 5 — Ölçülmüş İş Başarısı :

Hem kamu hizmetinde hem de özel işletmelerde, birçok yöneticiler; değerlendirme sisteminden özellikle gözetimcileri ve orta basamak yöneticilerini kapsamına alması beklendiğinde, 6-12 arası hiçbir nitelik listesinin işgörenlerin sorumlularını yeterli şekilde gösteremediği sonucuna varmışlardır. Aynı zamanda, daha dikkatli yöneticiler, sorumluluğun yüksek düzeyleri için de, erk değerlemedeki belirsizlikleri görmüşlerdir. Söz konusu yöneticiler, « gelişme kapasitesi», «yönetme yeteneği» ve «önderlik» gibi niteliklere değgin genel fikir ayrılıklarına dikkati çekmişlerdir. Şimdiki bazı uygulamada, bu nedenden, herbir iş için başarı standartları saptamak ve sonra bu standartlar ile memurların başarılarını karşılaştırmak girişimi (teşebbüsü) yapılmaktadır.

Değerleme her işe ilişkin bir araştırmanın yapılması ve başarı standartlarının saptanması için çok sayıda --bazan yüz kadar-- türsel görev veya sorumluların tanımı ile başlar. Bu suretle böyle bir cetvel, orta basamak yöneticilerinin ortak 36 görevini sıralamakta, tek başına işler için ek olarak çok daha fazlasına izin vermektedir. Ekseri, bu sorumluların belgilemesine ve benimsenebilen standartların düzenlenmesine, boylandırılanların katılmaları istenir. Öte yandan her boylandırılıandan başarısını bu standartlarla karşılaştırarak kendisini boylandırması istenebilir ve bunun yanında aynı cetvelde gözetimcisi tarafından da boylandırılır. Bazı uygulamada, iş-

görenin değerlemesi, söz konusu boylandırma hususlarını gözetimcisi ile birlikte gözden geçirdikleri ve kendisine ilişkin geçici bir başarı ölçüsü üzerinde görüş birliğine vardıkları bir toplantıda tamamlanır (6).

Herbir işde büyük sayıda olmadıkça, bu genyöntem tek tek her işgören için uydurulmuş bir cetvele gerekseme (ihtiyaç) gösterir. Diğer taraftan uygulama, boylandırıcı ve boylandırılanları, sorumlu oldukları işlerden ne beklendiği hakkında dikkatlice düşünmeye zorlamaktadır. İşin kapsadığı, akla uygun başarı standartlarına değgin başkasının fikrini irdelemek için hem boylandırıcı ve hem de boylandırılanı ele almanın faydası vardır. Bu, boylandırılanlara, kendilerinden ne beklendiğini kesinlikle daha iyi bilmelelerini sağlar.

2. 6 — Ağrlık Verme ve Puanlama :

Tamamlanmış cetveller, tek tek boylandırıcıların her boylandırılanla ilgili fikirlerine değgin bir taslak veya yan görünüş sağlamakta «ham» form olarak kullanılabilir. Başka bir uygulamada değerlemeler, toplam boylandırmayı gösteren bileşik (mürekkep) bir rakam elde etmek için *puanlandırılmaktadır*. En basit genyöntemde, sayısal (nümerik) değerler her niteliğin derecelerine bağlanmakta ve onların toplamı, işgörenin boylandırması olarak alınmaktadır. Muhtelif boylandırıcıların herbir boylandırılanı değerledikleri yerde, bileşik bir boylandırma hazırlanabilir ve ortalama ya da medyan puan, gösterge olarak kabul edilebilir.

Sayısal değerlerin boylandırmalara herhangi şekilde bağlanması, niteliklere bir ağırlık vermekle sonuçlanır. Bütün niteliklere aynı değerler sırasında; eşit ağırlıklı olarak hükmedilebilir. Diğer yandan, bir niteliğe ötekilerden daha yukarı sıra veya onun yüksek derecelerine daha büyük değerler verilebilir.

Birçok durumlarda, programla görevli olanlar, eşit ağırlık vermekten kaçınmak isterler. Bunlar örneğin, *sağlık* durumu olmaksızın uslamlama veya güvenilirlikteki noksanlığa değgin bir karşı-

(6) Yöneticilerle ilgili bu uygulama hakkında hazırlanmış çok iyi bir rapor için bkz. : STEPHEN HARBE, «Rating Managers in Terms of Job Duties,» *Management Record*, Vol. 23, No. 10, October, 1961, s. 23 - 29.

lığa (bedele) izin verilmeyeceğini ileri sürmektedirler. Bundan ötürü de, bazı niteliklere ortalamadan büyük, bazılarında ise küçük ağırlık vermektedirler.

3.0 — Sınırlamalar ve Değişiklikler :

Pek az yönetici ya da firma, değerlemeler olmaksızın işini yürütme yolunu bulmuştur. Ancak dikkat büyük çapta değerlendirme genyöntemlerindeki ortak noksanlıklar üzerinde toplanmıştır. Hem kurmay hem yönetme (emir-kumanda) orunundaki çok bilgili yöneticiler, önceki kısımda anlatılan daha basit uygulamaların gittikçe artan şekilde eleştirici olmuşlardır. Bu yöneticiler dikkatlerini daha çok değerlemelere ilişkin politika ile, bir yandan boylandırma ölçülerine diğer yandan boylandırma programının yönetimine vermişlerdir. Aynı kişiler, yüksek puan alan işgörenlerin ücret veya yükseltilmeler bakımından hemen ödüllendirilmedikleri takdirde, morale ilişkin belirecek tehlikelere parmak basmakta, değerlemeleri yapacaklarının eğitimini sağlayıp, resmî bir değerlendirme yöntemi olarak boylandırmadaki daha genel noksanlıkları görmekte, bu arada daha çapraşık ölçüler geliştirebilmektedirler. Ayrıca bazı durumlarda, resmi aletleri bırakarak, onların yerine daha az şekilli (resmi), daha az kalıba sokulmuş ve daha az nicelikli değerlemeleri koymuşlardır.

3.1 — «Boylandırma Oyunu» :

İşgören boylandırmalarının çoğunun temelini, boylandırma genyönteminin bir oyun veya karşılaşma (müsabaka) gibi bir şey olduğu gerçeği meydana getirmektedir. Puanlanacak oldukça kabarıklık bir özellikler listesiyle karşı karşıya kalan boylandırıcılar, göreve yalnızca hoş olmayan zor bir iş olarak değil, fakat aynı zamanda kötü bir işlem; boylandıracakları işçiler hakkında yargıda bulunmalarına ise kendi ustalıkları (maharetleri) ile savaş gözüyle bakmaktadırlar.

Çoğun, boylandırıcı, resmi bir cetveldeki soruların tümüne cevap vermekte yeterli bilgiye sahip olmadığı gibi, değerlemesini yapması istenen kimselerin de hepsini tanımaz. Bu genyöntem, yeğ tuttuğu (tercih ettiği) diğer görevlere ayırabildiği zamanı da alıp götürür. Kendi tecrübesinden, sonuçlanan özetlerin veya puanların

anlamına değgin ciddi şüpheleri ve ayrıca niteliklere ağırlık vermenin eleştiricisi olabilir. Boylandırıcılardaki bu davranışlar, programın değeri ve kullanılışlığını ters şekilde etkileyebilir (7).

Şüpheli davranışları, ölçülerde ve genyöntemlerdeki sık sık değişiklikler güçlendirebilir. Boylandırıcılar, sürecin, kendi değerlemeleri ve fikirleri ile, kurmay yöneticilerinki arasında müsabaka gibi bir şey olduğu kanısına varabilirler. Gerçekte, boylandırıcının tepkisi şu sorularla ilgili bulunmaktadır : «Niçin onlar bana basit olarak, Jones'un iyi bir işçi veya ilerleme vaad eden bir aday olup olmadığını sormamaktadır? Niçin onlar meseleyi karıştırmaya uğraşmakta ve bütün bu teferruatla beni şaşırtmaktadırlar?» Bu soruları yine kendisi bir dereceye kadar aşağıdaki şekilde cevaplayabilmektedir : «Onlar benim yargıma güvenmezler. Benim arkadaşlarımı değerleyemeyeceğimi sanmaktadırlar. Kozları oynayacağımı düşünerek beni tuzağa düşürmeye çalışmaktadırlar». Böylece boylandırıcının tepkisi, pekâla bir «oyunu kazanma» çabası olabilmektedir.

3. 2 — Merkezci Yönseme; Yumuşaklık :

Boylandırıcının eleştirici tutumu, genellikle *merkezci yönseme* ve *yumuşaklık* şeklinde betimlenen noksanlıklarda apaçık ortaya çıkmaktadır. Merkezci yönseme, niteliklerin tümü veya çoğunluğu ile boylandırılacakları sıranın ortalamasına yahut ortasına yakın boylandırmak eğilimidir. Bu, boylandırıcıların ayırd edici bir fikri ifade etmek için, yeter derecede boylandırılanları bildikleri gerçeğinden çıkmaktadır. Bunda bir dereceye kadar, belki, aşırılıklardan kaçınmak konusunda ortak bir istek açığa vurulmaktadır. Boylandırıcılar, boylandırılanları mağdur etmeyecek ve aynı zamanda çok kesinlikle edindikleri bilgilerdeki noksanlıklarını göstermeyecek bir temele ilişkin «ortalama» yı (average) kontrol edebilirler.

(7) MAHONEY ve WOODS, yöneticilerin kendileri tarafından geliştirilen bir programın bu davranışları iyileştirebileceğini önermişlerdir. Bkz. : THOMAS A. MAHONEY ve RICHARD G. WOODS, «Developing an Appraisal Program through Action Research,» *Personnel*, Vol. 38, No. 1, January - February, 1961, s. 25 - 31.

Yumuşaklığa değgin sınırlama (limitation), herbir boylandırılmanı «şüphe dışı» tutarak anlaşmazlıktan kaçınmak için, cömertçe hata yapmağa bağlı bir isteği yansıtır. Jones'u öncelikle (inisiyatifte) «ortanın altında» boylandırmak belki, boylandırmayı denetleyenler ve aynı zamanda Jones ile bir çatışmaya yol açabilir (8).

İhtimal söz konusu noksanlıkların üstesinden gelmek için öngörülen çok genel bir uygulama, boylandırıcıların eğitimidir. Bu türlü eğitim programlarında, boylandırıcılara, puanlama için ortak standartlar kadar, puanlanacak niteliklerin herbiri ile ilgili ortak tanımları geliştirmekte yardımcı olunur. Bu konuda ikinci bir atılım (hamle) ise, değerlemelerde yayılma veya dağılımı güçlendirmek için sıralama yahut düzeleme tekniklerini kullanmak şeklinde belirmektedir. Başka daha çapraşık değişiklikler, *zorunlu dağıtım* ve *zorunlu seçim* (her ikisi de sonraki bölümde anlatılmaktadır) uygulamalarını kapsamaktadır.

3. 3 — A y l a (*)

Boylandırmaların başka ortak noksanlığı; tüm değerlemeyi kaplayacak tek niteliği benimsemeye veya bütün nitelikleri bir çeşit «genel izlenime» uydurmaya eğilim göstermesidir. Bu *ayla etkisi* (halo effect), tek tek niteliklere ilişkin boylandırmaların değerini bozmakta ve toplam boylandırmayı baştan aşağı âdeta kuşbakışı bir görüşle kısaltmaktadır.

«Ayla» eğilimi, açık olarak ortaya konmuş ve geniş çapta raporlanmıştır. İyi durum gösteren bir boylandırılan, örneğin, güvenilirlik ve işbirliği gibi tahminen ilgisiz niteliklere değgin olarak, yüksek düzeyde boylandırılabilir. Bunun yanında göze çarpan bir zayıflık, muhtelif veya diğer bütün niteliklere ilişkin daha düşük boylandırmalara yol açabilir. Bazı durumlarda, listelenmiş nitelik-

(8) Bununla ilgili boylandırmaları dağıtma vasıtası olarak ikili puanlamayı ayırd etmek için ileri sürülen ilginç bir öneri konusunda bkz. : BERNARD M. BASS, «Reducing Leniency in Merit Rating,» *Personnel Psychology*, Vol. 9, No. 3, Autumn, 1965, s. 359 - 69.

(*) ÇEVİRENİN NOTU : İngilizce «Halo» sözcüğünün karşılığı Arapça «Hale», Türkçede ise TDK. Sözlüğüne göre «AYLA» veya «Ağıl» olmakta, Ay'ın ve bazı yıldızların dolayındaki ışık çevresi anlamına gelmektedir. Biz burada AYLA sözcüğünü kullanmayı yeğ tutmuş bulunuyoruz.

lerin karşılıklı olarak özelliği olmadığı gerçeği ile ayla güçlendirilmektedir.

3. 4 — Değişen Standartlar :

Boylandırmada başka ortak sorun, boylandırıncıların farklı standartları uygulamasından çıkmaktadır. Böylece bir boylandırıncı, başkası daha düşük boylandırıncı; o da, arkadaşlarından daha yüksek boylandırıncıdır. Bu; türlü boylandırıncıların yaptıkları boylandırmaları bileştirmekte veya karşılaştırmakta apaçık problemler yaratmaktadır. Merkezci yönseme ile bileştirildiğinde, bir veya iki boylandırıncının başlıca kararlarını dördlük ya da beşlik bir liste için aldıkları bir durum ortaya çıkarabilmekte; yalnızca ikisinin boylandırmaları, tek tek boylandırılanları, ortalamanın yukarisına yahut aşağısına itecek yeter bir yayılma götebilmektedir.

Sistematik hata veya *değişmez hata* belli bir niteliğe ilişkin olarak boylandırılanı asıl değerinden yukarı ya da aşağı değerlemede değişmez bir eğilimi gösterir. Bu, söz konusu boylandırıncı tarafından, başka boylandırıncıların kullandıklarından daha düşük yahut yüksek bir standart uygulamasını ifade eder. *Toplam hatalar* aynı kimselere başka boylandırıncılarca verilen düşük ve yüksek puanlardaki değişimin ölçüleridir. Bunlar, boylandırıncının uygulamakta olduğu standartlar kesimindeki bütünlüğe değgin bir noksanlığı yansıtabilmektedir. Böylece toplam yüksek bir hataya çok yüksek veya çok düşük puanlamakta süregelen bir eğilimle yol açabildiği gibi, aynı zamanda, bu, bir durumda çok yüksek, diğerinde çok düşük bir puanlama eğilimini de gösterebilmekte; boylandırmalar bütünlük ya da sistematik hataya göre ayarlanabilmektedir. Ayarlama, boylandırıncının eğiliminin, aşırı değerlediği bir durumdan, aşağı değerlediği diğerine değiştiği yerde imkânsızlaşmaktadır.

Bu hataları ölçmede her zamanki uygulama çapraşık değildir. Toplam ve sistematik hataların ölçüleri, boylandırmanın tümünden çok, tek tek özel durumlara uygulanmaktadır. Herbir özel durum için toplam hatayı ölçmekte, öncelikle tüm boylandırıncılar bakımından bu özelliğe ilişkin orta (vasat) veya ortalama boylandırmayı bulmak gereklidir. Bu ortalama «M» ile gösterilebilir. Sonra ferden, boylandırıncının, her boylandırılan için bu özelliğe değgin

boylandırması belirtilerek bu da «R» olarak gösterilebilir. Verilen özellik için herbir boylandırıcının toplam hatası şöyle bulunur :

$$T. H = \frac{\sum |R - M|}{N}$$

Burada «R — M» farkları sonucun işareti dikkate alınmaksızın toplanır. «N» boylandırılan şahısların sayısıdır.

Her özelliğe ilişkin sistematik hata (S. H) ise şu şekilde bulunmaktadır :

$$S. H = \frac{\sum (R - M)}{N}$$

Burada (R — M) farkları, birincidekinin aksine cebirsel olarak toplanır. «N» yine boylandırılanların sayısını göstermektedir.

Boylandırmaların toplam (T. H) ve sistematik (S. H) hatalarını ölçme yönetmi, ÖRNEK — 17. 1'de basitleştirilmiş bazı verilere göre uygulamalı olarak gösterilmiştir.

Ö R N E K — 17.1 Üç Boylandırıcının Toplam ve Sistematik Hataları

BOYLANDIRMALAR						HATALAR		
Boylandırılanlar	Boylandırıcı A	Boylandırıcı B	Boylandırıcı C	Toplam	Ortalama Mr	Boylandırıcı A	Boylandırıcı B	Boylandırıcı C
A	7	7	4	18	6	1	1	-2
B	6	5	7	18	6	0	-1	1
C	8	7	6	21	7	1	0	-1
D	8	8	5	21	7	1	1	-2
E	9	8	10	27	9	0	-1	1
F	4	5	3	12	4	0	1	-1
G	6	6	3	15	5	1	1	-2
H	3	4	2	9	3	0	1	-1
I	9	9	6	24	8	1	1	-2
J	5	4	3	12	4	1	0	-1

Veriler : Boylandırmalar (tablo için varsayılan) üç boylandırıcı tarafından tek özelliğe ilişkin olarak, on boylandırılana göre ayarlanmıştır.

BOYLANDIRMALAR**HATALAR**

$$\text{Toplam Hatalar : T.H} = \frac{\sum |R - Mr|}{N}$$

$$\text{Boylandırıcı A : T.H} = 6/10 = 0,60$$

$$\text{Boylandırıcı B : T.H} = 8/10 = 0,80$$

$$\text{Boylandırıcı C : T.H} = 14/10 = 1,40$$

$$\text{Sistemik Hatalar : S.H} = \frac{\sum (R - Mr)}{N}$$

$$\text{Boylandırıcı A : S.H} = 6/10 = 0,60$$

$$\text{Boylandırıcı B : S.H} = 4/10 = 0,40$$

$$\text{Boylandırıcı C : S.H.} = -10/10 = 1,00$$

3. 5 — Bölümlerarası Farklar :

Bunlar farklı standartlara değgin özel bir durumu göstermektedir. Eğer ayrı bölümlerde hazırlanmış boylandırmalar bileştirilecekse, muhtelif birimlerde uygulanmış standartlardaki değişiklikler, ciddi problemler yaratabilmektedir. Federal hükümette örneğin, belli büro ve kısımlardaki boylandırmaların düzeyi, farklı bir personel niteliği için hiçbir nedenin olmadığı meydana olduğu halde, diğerlerinkinden daha yüksek görünmüştür. Aynı durumla büyük işletmelerde de sık sık karşılaşılmaktadır. Böyle zamanlarda boylandırmalar, eğer anlamlı olacaklarsa, işletmenin tümüne ayarlanmış olabilmelidirler. Bir ayarlama vasıtasında her kısımdaki puanlar, bir yüzde sırasına veya standart bir puana çevrilmektedir (ikincisi birimdeki boylandırmaların tipik hatasına dayanır). Bazı uygulamalarda yüzdeli sıralara çevirme, düzenli olarak işgörenlere boylandırmaları açıklamada bir kolaylık yaratmaktadır.

3. 6 — Doğruluk ve Güvenilirlik :

Boylandırmalar veya daha geniş anlamıyla işgören değerlemeleri, testler, gibi, değerlendirme için nelerin varsayıldığına ilişkin

göstergeleri sağlamayabilip, değerlemelerde bunlar uygun olmayabilirler.

Boylandırmaların doğruluğunu kontrol etme, ölçüt (kıstas) problemlerince çapraşıktırılır. İşgören değerlemesi kesinlikte yüklenilmez (deruhte edilmez), çünkü hiçbir objektif ölçü tam değildir. *Başarı boylandırmalarının*, bazı kereler sonucun (output) edimli (aktüel) kayıtları ile karşılaştırılabilirlerinde, bir faydası vardır. *Erk boylandırmaları* (potential ratings) veya değerlemeleri analiz edilebilir ve yükselimler, maaş ilerlemeleri ile diğer bu türlü kanıtlara (delillere) göre değerlendirilmiş olanların meslek tecrübesiyle karşılaştırılabilir. Eğer boylandırmalar, bununla beraber, aynı yükselimler ve maaş artışları için bir temel olarak kullanılmışsa, böyle karşılaştırmanın değeri şüphe götürür. Bazı kere anlamlı kontroller, boylandırmaları, ölçülmüş zekâ ve diğer puanlar veya değerlendirme sürecinde boylandırılanlara benzer niteliklerin, testleri ile karşılaştırmaktadır.

Boylandırmaların güvenilirlik ölçüsü, toplam ve sistematik hataların analiziyle elverişli olmaktadır. Test güvenilirliğini kontrol etmenin genel yöntemleri, değerlemelere çabucak uygulanabilir durumda değildir; öte yandan kısa aralıklarla değerlemelerin tekrarını istemek veya yaygın tek-çift ayrılmış test tipli analizleri yüklenmek, olursuzdur (mümkün değildir).

Doğruluğun ve güvenilirliğin ölçüsü çapraşıktır. K a l l e j i a n, B r o w n ve W e s c h l e r, üst'ün kişilik özelliklerinin — onun kendi davranışları ve kişisel ihtiyaçları — yapacağı boylandırmalar üzerinde önemli etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca daha da ileri giderek, çoğun gözetimcilerin, boylandırmalarının doğruluğunu azaltan faktörlerin farkında bile olmadıklarına dikkati çekmişlerdir (9). Bununla beraber S o r e n s o n ve G r o s s, boylandırıcıların biraz taraf tuttıklarını hissettiklerinin ve boylandırmaların güvenilir bir durum göstermediğinin farkında olduklarını bulmuşlardır (10).

-
- (9) VERNE KALLEJIAN, PAULA BROWN ve IRVING R. WESCHLER, «The Impact of Interpersonal Relations on Ratings of Performance,» *Public Personnel Review*, Vol. 14, No. 4, October, 1953, s. 166 - 70.
- (10) A. G. SORENSON ve G. F. GROSS, «Inter - Rater Reliability from the Viewpoint of the Rater,» *Personnel and Guidance Journal*, Vol. 35, No. 6, February, 1957, s. 365 - 68.

3. 7 — Değiştirmeler; Kritik Olaylar :

Değerleme uygulamasındaki değiştirmelerin ok eşitli durumu boylandırmanın sz konusu ortak noksanlıklarının üstesinden gelme abalarında meydana çıkmıştır. Bunun için değerleyicilerden (appraisers) boylandırılanın davranışlarına ilişkin değerlemelerini haklı çıkaran örnekleri kaydetmelerini isteme yoluna başvurulmuştur. Amaç açıktır; bu uygulama ile dikkatli irdelemeye gidilmesine ve kendi sonuçlarını haklı çıkarmakta değerleyicinin bilgili kılınmasının sağlanmasına çalışılmaktadır. Bu yaklaşımın resmi uygulaması, *kritik-olay* tekniği ile anlatılmaktadır. Bununla boylandırıcılardan, değerlemeyi desteklemekte, önemli yahuş kesin kanıt sağlayan türsel olaylara göre, ulaştıkları sonuçları tek tek irdelemeleri istenmektedir.

Kritik-olay genyöntemi, değerleyiciye fikir verici veya açıklayıcı olayların bir listesini sağlayabilmektedir. Söz gelişi, bir işletme «güvenilirlik» için, boylandırmayı aşağıdaki hususları kapsayan bir listeyle açıklamaktadır : «İzinsiz çalışmayı bıraktı, paydostan önce durdu, aşırı derecede yardım aldı, fazla çalışma (mesai) için rapor vermeyi ihmal etti, işde veya şurada burada vakit öldürdü, içinde kişisel çalışmasını yaptı, verilen görevi savsakladı (ihmal etti), boş zamanında fazladan çalışma yaptı, ustabaşına önceden çalışmayı bırakmasının gerekeceğini bildirdi.

3. 8 — Zorunlu Dağıtım :

şimdiki bir kısım uygulamada titizlikle merkezcil yönseme ve yumuşaklık problemleri ele alınmaktadır. Bunda değerleyicilere, toplam olarak değerlediklerinin yalnızca belli bir oranının yüksek ve orta düzeylerde puanları olabildiği basit şekilde gösterilmekte; boylandırılmalarını dağıtmaları zorunlu kılınmaktadır. Söz gelişi, bu yolla, boylandırıcıların en düşük kategoriye % 10, sonrakine % 20, orta'ya % 40, sonrakine % 20 ve st gruba % 10 koyan bir sisteme uymaları gerekli olabilmektedir. Böylece gerçekten, boylandırılmalarının dağıtımını normalleştirecek boylandırıcılara gerekseme duyulur. Genyntem, bütün boylandırılmalara veya tek başına özelliklere uygulanabilmektedir.

3. 9 — Zorunlu Seçim :

Zorunlu seçim (forced choice) -veya diğer deyimle *tercihli kontrol listesi*- boylandırması, basit grafik cetvellerinden ileri bir

değişkendir. Bu, boylandırıcılar arasında kesin ayırım gerekmesi ile, özellikle birçok boylandırıcının ortalama, yumuşak ya da «koylay» boylandırmalar yapma eğiliminin azaltılması için hazırlanmaktadır.

En yaygın şekliyle zorunlu seçim genyöntemi, tanıtımsal (descriptive) deyimlerin türsel bir kontrol listesini sağlayarak, böylece, seçimlerinin puanlamayı olurlu kılması ancak kendi puanlama sonuçlarını belgilememeleri düzenlenmektedir. Söz konusu deyimler arasından seçme yapması gereken boylandırıcı, bileşik (composite) boylandırmalar bulunacak kararını neyin etkilediğinden emin olamaz. Alışılmış genyöntemde boylandırıcı, dört veya beş deyimlik herbir gruptan, üzerinde düşünülen boylandırılan için en uygun olanı ile, en az uyanı seçmektedir.

United Parcel Service'deki uygulamada, ek yönetici sorumluları için hazırlanmakta olan işgörenler, iki üst (âmir) tarafından boylandırılmaktadır. Zorunlu seçim cetveli on kalıbı kapsamakta, herbiri beş deyimden meydana gelmektedir. Bu beş deyim, iki lehte, ve bir de tarafsız durum göstermektedir. Boylandırıcılar, en uygun olanı «1», sonrakini «2» ile numaralayıp işe başlarlar ve «5» olarak numaralanan en az uyguna kadar böyle devam ederler. Belirtildiği gibi, öteki genyöntemde çoğun, her kalıptaki en uygun ile en az uygun olan seçilmektedir.

Şimdiki kullanılıştta cetvellerin bazıları böyle 50 kadar kalıbı kapsayabilmektedir. Tipik bir kitap forması meydana getiren kalıplardan herbiri aşağıdaki şekilde olmaktadır :

<i>En Uygun</i>	<i>En Az Uygun</i>	<i>Gözlem</i>
1	1	Tanışmak kolay
2	2	İnsanlar üzerinde büyük etki bırakır.
3	3	Eleştirmeyi kabul etmez.
4	4	Genellikle para yönünden düşünür.
5	5	Kararları çabuk alır.

Boylandırıcılara, her kalıpta en uygun ve en az uygun olanı kontrol etmeleri; hiçbirinin tam olarak uymadığı kanısında olsalar bile, yine de yönerilir (talimat verilir).

3. 10 — Daha Az Şekilli Değerlemeler : Yerinde İnceleme

Bazı işletmeler, şekilli (resmi) boylandırmaya değgin sınırlamaların o kadar etkisi altında kalmışlardır ki, daha az şekillendirilmiş genyöntemler üzerinde çaba harcamışlardır. En az resmi alanda, gözetimciler ve yöneticilerden her yıl bir kere, tek tek kendi astları ile ilgili olarak kısa bir yazı kaleme almaları istenmektedir. Yazı (mektup) veya andıçta (memorandum), ne irdelenecek nitelikler listesi düzenlemekte, ne de bir standart yahut başka işgörenler ile karşılaştırmalara gerekseme duyulmaktadır, bilâkis oldukça gayri resmi bir durum gösterebilmektedir. Bu uygulamaya değgin bazı tecrübeler, bütün değerleyicilere, söz konusu kayıtlarla yapılacak uygulamaları açıklamakla beraber, deyimlerin hazırlanmasında düşünülecek soruları önermekten de geri kalmamaktadır.

Başka bir tecrübede *-yerinde inceleme* (field review) - değerlemelerle görevli uzmanlar işçileri, gözetimcileri ve yöneticileri izleyip, ziyaret ederek, değerlemeleri bu gözlemlere ilişkin temel üzerinde geliştirirler.

S e s s i o n s ve T a y l o r, Hava Kuvvetlerindeki çalışmalarını raporlayarak, eylem gösteren emir-kumanda mensuplarınca yapılan boylandırmannın, muhtemelen, tamamen işler ve insanlarla haşır neşir olan tarafsız kimselerce yapılandırılan daha az başarılı olacağı sonucuna varmaktadırlar (11).

M a c h a v e r ve E r i c k s o n tarafından anlatılan uygulamada değerlemeler, «personel uzmanı» tarafından yürütülen görüşmelere (mülâkat) dayanmaktadır. Uzman önce değerlemelerini her üst (âmir) ile tartışmakta, diğeri uzmanın yardımıyla, değerlemeye ilişkin son kararları almaktadır. Değerlemeler bir şeyi nakletme (narrative) biçimindedir, türsel davranışlar ve iş başarısı ile ilgili

-
- (11) FRANK R. SESSIONS ve CALVIN W. TAYLOR, «In - Service Versus Out - of - Service Administration of Tests and Criteria,» *Personnel Psychology*, Vol. 14, No. 1, Spring, 1961, s. 67 - 72; WILLIAM V. MACHAVER ve WILLARD E. ERICKSON, «A New Approach to Executive Appraisal,» *Personnel*, Vol. 35, No. 1, July - August, 1958, s. 8 - 14; WALLACE H. BEST, «Some New Directions in Personnel Appraisals,» *Personnel*, Vol. 34, No. 2, September - October, 1957, s. 45 - 50; THEODORE L. SHARP ve LARRY C. WHITE, «An Approach to Employee Evaluation : the Field Review» *Public Personnel Review*, Vol. 17, No. 1, January, 1956, s. 13 - 16.

bulunmaktadır. Bunda üst, sonradan, boylandırılana yol göstermekte, kendisi ise yol gösterme görüşmesi için eğitimden geçmektedir.

4.0 — Değerlemelerde yol gösterme :

Şimdiki uygulama, boylandırmaları (ratings) yahut değerlemeleri (appraisals) temel alınarak değeri saptananlara yol göstermede tekdüzen (yeknesak) bir durum göstermekten uzak bulunmaktadır. Şimdiki uygulamaya değgin araştırmalar göstermektedir ki, incelenen işletmelerin 1/3'ünden 9/10'una kadar olanı yapılan değerlemeleri değerlenenlerle tartışmaktadır (12).

Gerçi birkaç işletme boylandırılanları, boylandırmalarının tartışması için bir araya toplamışsa da, büyük kısmı bakımından böyle tartışmalar kişisel ve özeldir. Bazılarında tartışma ve yol gösterme sorumu (mesuliyeti), çalışma münasebetleri (industrial relations) veya personel bölümü üyelerine verilmektedir.

Her ne kadar çoğunlukla, değerlendirme programlarında başlıca politika, işgörenlerin bireysel iyileşme (ıslah) ve gelişmelerine yardımcı olmak ise de; ve yine bu tartışmalar olmaksızın böyle bir yardımın nasıl yapılabildiğini anlamak zor olursa da, birçok işletme ve kurumlar, değerlemede yol göstermeye ilişkin duraksama (tereddüt) göstermişler, hatta bazıları bu uygulamadan vazgeçmiştir. Düşüncesi yerinde yöneticiler, temel alınan söz konusu görüşmelere değgin kuramdan (teoriden) da hayli şüpheli olmuşlardır.

Boylandırılanlarla değerlemeleri tartışmada şimdiki uygulama çoğunlukla, genelden ziyade sınırlı uygulanabilirliği (applicability) olan kurama (teoriye) dayanmaktadır. Bu, bizim, eğer ilerlememize ilişkin bol bol raporlarımız olursa, daha hızlı öğrendiğimizi ve yeterli (ehliyetli) değerlendiriciler yanında sık sık değerlemelerimizin olmasını istediğimizi kabul etmekte, aynı zamanda yine; iyileşme (ıslah) için devam eden çabalarımızı nasıl yürütmekte oldu-

(12) National Industrial Conference Board - raporları, bu türlü tartışmaların saat ücretli işçilerden çok maaşlı işgörenlerle sık sık yapıldığını belirtmektedir. *Personnel Policies and Practice Report* (Par. 5311, No. 11 - 57, 1960), on işletmeden dokuzunun bu türlü yol göstermeyi bildirdiklerini göstermektedir.

ğumuzu bilmek isteyeceğimizi varsaymaktadır. Gerçekten yol gösterme programlarının bazıları «Nasıl Yapıyorum?» toplantıları olarak anlatılmaktadır.

Bununla beraber, söz konusu kuramların orta dereceli, yüksek okul öğrencilerine, alt basamak işgörenlerine ve yöneticilere eşit şekilde uygulanıp, uygulanamayacağı hakkındaki sorular yerindedir. Bunlar, beyaz yakalı memur grupları kadar üretim işçilerinin tepkilerini de anlatmada uygun mudurlar? Genellikle doğru mudurlar, yoksa tek tek geniş ayrımlar (farklar) var mıdır? Normal olarak yol göstermede bulunan işletmedeki gözetimciler ve üstler, okullardaki ve üniversitelerdeki öğretmenlerle aynı anlamda yeterli midirler? Kendi öğütlerine dayanak yaptıkları aynı tür kanıtları mı vardır? Değişiklik için eleştirileri, değerlemeleri ve önerileri, kendilerine yol gösterilenlerce, öğretmenlerin telkinleri gibi aynı özde kabul edilecek midir? Bu kuramların uygun ve faydalı olma derecesini, etkileyebilen yol gösterme — bunda yol gösterici, yol gösterilenin mesleğinin tüm geleceği kadar, maaş veya ücreti hakkında da bir hayli söz sahibi olabilmektedir — düzeni olurlu (mümkün) değil midir?.

Düşüncesi yerinde yöneticiler, işgören değerlemelerine dayanan yol göstermenin faydalılığı hakkında gittikçe artan şekilde şüpheli olmuşlardır ve şimdi böyle bir yol göstermeyi izleyebilen günlük iş ilişkileri üzerindeki olurlu zıt etkilerle ilgilenmektedirler. L i k e r t, bir grup personelinin değerlendirme ve yol göstermedeki tecrübesini çalışmasında belirtmiştir. Bunlar, doyurucu (tatminkâr) olarak görülen başarı - boylandırma (performance - rating) sistemini geliştirmişler, sonuçlanan boylandırmalardan boylandırılanların haberli kılınmaları gerektiğinde fikir birliği etmişler; daha da ileri giderek her değerlemenin gözden geçirilmesinin boylandırılanı, zayıflığını yenmek için kıskırtacağında (tahrik edeceğinde) görüşlerini birleştirmişlerdir. Yalnız, onlardan hiçbiri grupta, doyurucu biçimde yol göstericinin rolünün oynayamamıştır. Her girişimde (teşebbüste) boylandırılan, korkusunu, içerlemesini ve düşmanlığını açığa vuran tepkiler göstermiştir (13).

(13) Bkz. : RENSIS LIKERT, «Motivational Approach to Management Development,» *Harvard Business Review*, Vol. 37, No. 4, July - August, 1959, s. 75 ff; Yine bkz. : THOMAS L. WHISLER, «Performance Appraisal and the

Uygulamanın çok sayıda değiştirmeleri (tadilleri), değerlemlerdeki yol göstermenin değerini korumak ve aynı zamanda bu genyöntemin tehlikelerinden kaçınmak için önerilmiştir. Bunların çoğu, yol göstermede özel hazırlığı öngörmektedir. Bu amaçla, boylandırılanlar kadar, gözetimci ve yöneticilere de eğitim kursu verilebilmektedir. Kendilerine özel ders verilip, rol- oynama toplantılarında tecrübe kazandırılabilir. S o i k, görüşmenin «hava-sı» üzerinde durarak, bunun« insan-merkezi» (man-centered) yanında daha çok iş başarısına (job performance) yöneltmesi gerektiği sonucuna varmaktadır (14).

H a p c o c k ve M a y f i e l d, eğer yol göstericilerden etkili olmaları isteniyorsa, eğitim ve ön hazırlığın temel olduğunu ileri sürmektedirler. H a p c o c k, işgören, zayıflıklarını bildiği zaman, onları düzeltmek için girişime (teşebbüse) geçip geçmiyeceğini ve işgörelere nasıl olduklarını anlatmanın, kuşku ve güvensizliklerini giderip gidermiyeceğini sormaktadır (15). M a y f i e l d, değerleme görüşmesine yönetimin bir sorumu olarak bakmakta ancak, hem boylandırıcının hem de boylandırılanın önceden hazırlanması gerektiği sonucunu çıkarmaktadır (16).

M a i n e r, «Anlatma ve Benimsetme», «Anlatma ve Dinleme», «Problem Çözme» şeklinde üç tip değerleme görüşmesini betimlemektedir (tasvir etmektedir). Yazar, bu arada ölküsel (ideal) değerleme görüşmesinin (mülâkatının) üçüncü tip olduğunu da ileri sürmektedir (17). Onun söz konusu görüşme tiplerini karşılaştırması, TABLO-17.2'de ana çizgileriyle gösterilmektedir.

Organization Man,» *Journal of Business*, Vol. 31, No: 1, January, 1958, s. 19 - 27; ALLEN R. SOLEM, «Some Supervisory Probleme in Appraisal Interview,» *Personnel Administration*, Vol. 23, No. 3, May - June, 1960, s. 27-35; DOUGLAS McGREGOR, «An Uneasy Look at Performance Appraisal,» *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 3, May - June, 1957, s. 89 - 94.

- (14) NILE SOIK, «The Employee Performance Review,» *Journal of The American Society of Training Directors*, Vol. 12, No. 11, November, 1958, s. 36 - 45.
- (15) ROBERT HAPCOCK, «Don't Go by the Book in Appraisal Interview,» *Office Managemet and American Business*, Vol. 21, No. 11, November, 1960, s. 60 - 61.
- (16) HAROLD MAYFIELD, «In Defense of Performance Appraisal,» *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 2, March - April, 1960, s. 81 - 87.
- (17) NORMAN R. F. MAIER, «Three Types of Appraisal Interview,» *Personnel*, Vol. 34, No. 5, March - April, 1958, s. 27 - 40.

Başka bir öneride ise, görüşülecek kişiden, kendi zayıflıkları olarak gördüğü hususları özetleyerek tartışmayı açması istenmekte, böylece görüşmecinin doğrudan (direkt) eleştirme (tenkit) sorumlundan kurtulması üzerinde durulmaktadır. Bazı programlar, söz konusu toplantılara hazırlık olarak, *kendi kendini boylandırma* (self-rating) sistemini kullanmaktadır. Bu suretle, boylandırılan, kendi ihtiyaçları ve iyileşme fırsatlarına değgin soruları ileri sürmekte önceliği eline almaktadır (18).

Bu önerilerin çoğunluğu, gözetim işinin bir kısmı olarak, belki, günlük bir temel üzerinde yapılması gereken değerlemelere hemen katılacak, daha fazla yol gösterme olanağını önemsemez görünmektedir. Eğer üst, işgörenin davranışlarını zamanında eleştiriyorsa, yıllık bir boylandırmanın, onun nasıl çalışmakta olduğu konusuna katacak çok az şeyi bulunacaktır. Taşdığı esemeli (mantıkî) sonuç karşısında, probleme ilişkin bu yaklaşım, eğer gözetim ve önderlik yeterliyse, yol gösterme toplantılarının temeli olarak, resmi değerlemelere pek az yer olduğunu gösterebilmektedir. Şüphesiz bununla, değerlemelerin birçok noksanlıklarının etkili (müessir) bir gözetimle azaltılabildiği ileri sürülmektedir. Çünkü, değerlemeler ve sonra gelen yol gösterme, hiç bir zaman iyi bir gözetim ve yöneltmenin (direction) yerini alamamaktadır.

(18) Örnek için bkz. : ROBERT R. BLAKE, «Re - examination of Performance Appraisal,» *Advanced Management*, Vol. 23, No. 7, July, 1958, s. 19 - 20.

TABLO - 17.2 Değerleme Yol Göstermesi : Görüşmelerin Üç Türü
Değerleme görüşmelerinin üç türünde sebep ve sonuç ilişkileri

Yöntem	ANLATMA VE BENİMSETME	ANLATMA VE DİNLEME	PROBLEM ÇÖZME
Görüşmecinin Rolü	Yargıda bulunma	Yargıda bulunma	Yardımcı olma
Amaç	Değerlemeyi bildirmek. İşgöreni iyileşmeye inandırmak	Değerlemeyi bildirmek. Savunma duygusunu gidermek.	İşgörende büyüme ve gelişmeyi kamçılamak
	İşgören, eğer bilirse zayıflıklarını düzeltmek ister. Herhangi biri bu yolu seçerse düzelebilir. Üst, astı değerlemekte yeterlidir (ehildir).	Eğer savunma duyguları giderilirse, insanlar değişeceklerdir.	Büyüme, hatalar düzelmeksizin meydana gelebilir. İş problemlerini tartışma (konuşma) iyileşmiş başarıya götürür.
Tepkiler	Savunucu davranışın önlenmesi. Düşmanlığı kaldıracak girişimler (teşebbüsler).	Savunucu davranış gösterildi. İşgören kabul edildiğini hissetmektedir.	Problem çözme davranışı
Ustalıklar	Satıcılık (salesmanship) Sabır (tahammül)	Dinleme ve duyguları yansıtma. Özetleme.	Dinleme ve duyguları yansıtma. Fikirleri yansıtma. Keşfedici sorular kullanma. Özetleme.
Tutum	İnsanlar eleştirmeden kârlı çıkarlar ve yarıdımın değerini bilirler.	İnsan, eğer anlarsa, başkalarının duygularına saygı gösterebilir.	Tartışma, yeni fikirleri ve karşılıklı bağları geliştirir.
Dürtü	Olumlu (pozitif), olumsuz (negatif) özendirme (teşviklerin) veya herikisinin kullanılması -Dıştan gelen dürtü (motivation) için kendisine eklenir-	Değişikliğe direnmenin azaltılması. Olumlu özendirme. — Dıştan ve biraz da içerden gelen dürtü-	Artan serbesti Artan sorumluluk -Çıkardaki içerden gelen dürtü, görevin tabiatında bulunmaktadır.-
Kazançlar	İşgören görüşmeciye saydığı zaman, başarı çok yakındır.	Üst'e karşı, başarı ihtimalini arttıran lehte bir tutum ortaya çıkar.	İyileşme, bir bakıma, hemen hemen sağlanır.

Riskler	Bağlılığın kaybolması Bağımsız yargının tutukluğu Onur (haysiyet) kurtarma sorunlarının yaratılması.	Yapılmayan değişiklik gerekmesi	İşgörenin fikirlerinde noksanlık olabilmesi. Değişikliğin, üst'ün düşündüğünden başka olması.
Değerler	Şimdiki (cari) uygulamaları ve değerleri sürdürür.	İşgörenin cevapları ışığında, görüşmecinin görüşlerini değiştirmesini sağlar. Biraz yukarı doğru haberleşme	Her ikisi de önceden, tecrübe ve fikirlerin bir araya geldiğini görürler. Değişiklik kolaylaşmış olur.

KAYNAK : NORMAL R. F. MAIER, «Three Types of Appraisal Interviews», The Appraisal Interview, New York : John Wiley and Sons, Inc., 1958.

Aynı zamanda tecrübe ve araştırmalar, hem değerlendirme hem de onu izleyen herhangi bir geniyönteme ilişkin etki ve tepkileri yönünde kontrol etme gerekmesini (ihtiyacını) açıkça göstermektedir.

5.0 — ÖZET :

İşgücü yönetimine değgin politika genellikle, işgücünün uygun tiplerinin yeterli niceliklerini sağlayacak, işgören bulma ve seçimini önermektedir. Aynı zamanda, alt basamağın üretim işlerinden, yönetimin yüksek düzeylerine kadar işgörenlerin çoğunluğunun gelişmelerini devam ettirmek ve daha üstün ustalıklar ile daha büyük sorumluluğa bağlı işlere hazırlanmak için bir şansa sahip olmaları gerektiğini de öngörmektedir. Bu anlamda *gelişme* foksiyonu, *adamlama* (staffing; manning) fonksiyonunu izlemekte ve onu tamamlamaktadır.

Gelişmede ilk adım, işgören boylandırması yahut değerlemesine ilişkin bulunmaktadır. Bu, daha çok ileri gitmelerinde fırsat verilecek olanların değeri — işdeki başarı ile, ustalıklar ve yetenek erkinin gösterdiği (delâlet ettiği) — ile ilgili fikirleri yaratma ve kaydetme aşağı yukarı resmi geniyöntemleri sağlamaktadır. Genel olarak böyle değerlemeler, belli aralıklarla tekrarlanır, bu suretle, bir işgörenin şimdiki boylandırması ile önceki dönemlerdekini karşılaştırmada bir temel ortaya konmaktadır.

Söz konusu değerlemeler, bireysel gelişmeye yardımcı olmaksızın başka, birçok amaçlar için kullanılabilir. Bunlar çoğunlukla ücret ve maaş ayarlamaları ile yükselme (terfi) ya da derece indirmelerde (demotion) esas alınmakta, gözetimcilerin, yönlendirmekte oldukları kimseleri çok iyi tanımalarını sağlamak için vasıta kullanılmaktadır. Sonuçlanan «boylandırmalar», işgören kaynaklarına değgin araştırmalarda, onların seçilmesi uygulamalarında, gözetimsel davranışlar (supervisory actions), içerden yükseltilmeler ile çeşitli eğitim ve geliştirme programlarında bir ölçüt (kistas) olarak geniş çapta kullanılmaktadır.

Her ne kadar, işgören (personel) boylandırmasının tüm iş alanının büyük kısmında, standart bir uygulaması olmuşsa da, yine de çok kritik bir çalışmayı gerekli kılmaktadır. Boylandırma uygulaması; ileri sürülen söz konusu ölçülerin kullanılışları, belgilemeye girişilen nitelikler, değerlendirme programının kapsamı, değerleyicilerin yeterliği, değerlemelerin yürütüldüğü şekilciliğin (formalite) derecesi ve kabul edilebilen sonuçlara güvenilebilirlik ile ilgili olarak zor, çapraşık politika sorunlarını ortaya çıkarmaktadır.

Daha basit ve yaygın uygulama, çeşitli sıralama, grafik ve kontrol listesi cetvel tiplerine yer vermektedir. Yöneticilerin değerlemelerin sınırlamaları (tahditleri) ile ilgili bilgileri arttıkça, çok çapraşık alet ve yöntemler geliştirmişlerdir. Bütünüyle söz konusu uygulama, boylandırıcıların kendi ustalık ve yaratıcılık yetenekleriyle; öngörülmüş değerlemelere etki yapmayı sağlama bağlamak isteyen kurmay yöneticilere karşı giriştikleri mücadelede, bir boylandırma oyunu manzarası göstermiştir.

Kamu kurumları kadar, özel firmalar da söz konusu basit değerlendirme yönteminde birçok sınırlamaların olduğunu görmüşlerdir. Ayrıca, ayıla etkisine, genel standartları uygulamadaki zorluklara, ortalamaya kaçan puanlama eğilimine, değerlendiricilerin sistematik hatalarına ve sonuçlanan değerlemelerin su götürür geçerlik ve güvenilirliğine dikkat ederek; bu noksanlıkların üstesinden gelmek veya sınırlamak için basit yöntemlerde birçok değişiklikler (tadiller) yapmışlardır. Kritik olayların, puanların zorunlu dağılımlarının, zorunlu seçim sistemlerinin ve yerinde incelemelerin kullanılması, bu gelişmelerin en önemlileri arasında bulunmaktadır (19).

(19) Örneğin bkz. : PAUL C. BUCHANAN, «Testing the Validity of an Evaluation

Son yıllarda sorular, değerlemelere değgin yol göstermenin genel uygulamasından da çıkmıştır. Uyanık yöneticiler böyle değerlemelerdeki tehlikelerle ilgilenmişlerdir. Bazıları hem değerlendirme ve hem de yol gösterme için eğitim programları meydana getirirken; diğerleri yol gösterme toplantılarını bırakmış; bir kısmı da, bunların değerini korumak ancak, tartışma için bir temel olmak üzere, güçlü ve zayıf tarafları ile iyileşme gereksemelerini değerlenenlerden kendi başlarına belgilemelerini isteyerek, tehlikelerini kısıtlama yolunu aramışlardır. Pek çok yönetici, etkili bir gözetimin bu gibi yol gösterme gereksemesini azaltabildiği veya ortadan kaldıradildiği sonucuna varmıştır.

Resmi ve resmi olmayan değerlemeler, işgören ile yönetimin çeşitli eğitim ve geliştirme programları için bir aşamayı (merhaleyi) meydana getirmektedir.

Program,» *Personnel*, Vol. 34, No. 3, November - December, 1957, s. 75-81; ROBERT H. FINN, «Is Your Appraisal Program Really Necessary » *Personnel*, Vol. 37, No. 1, January - February, 1960, s. 16 - 25; A. C. MacKINNEY, «What Should Ratings Rate » *Personnel*, Vol. 37, No. 3, May - June, 1960, s. 75 - 78.