

## YARAŞIM BOYLANDIRMASI

Öğ. Gr. Dr. İnal Cem AŞKUN (MBA)

İşyerindeki günlük olaylar dışında, çalışanlar ussal veya duygusal olarak, birbirleri hakkında birtakım değer yargılarında bulunurlar. Üst orunundaki (mevkiindeki) işgörenler veya diğer deyişle yöneticiler, astlarına ilişkin çeşitli değerlemeler yaparlar. Öte yandan astlar da üstlerini, arkadaşlarını, işlerini ve bir işyeri olarak çalıştıkları işletmeyi değerlemekten geri kalmazlar. Yapılan bu değerlemelerin bir kısmı sadece kişisel düşüncelerdir ki, iki veya daha fazla kişi biraraya geldiklerinde bunlar birbirlerine naklederler. Söz konusu anlatım için çok sık kullanılan deyim «dedikodu» sözcüğü olmaktadır. Varılan yargıların veya değerlemelerin diğer bölümü iş başarısının niteliği (kalitesi) ile üst ve ast arasındaki çalışma münasebetlerine ilişkin bulunmaktadır.

Bürokratik yapıli örgütlerde, üstlerin astları hakkında yaptıkları değerlemelere resmi açıdan büyük önem verilir. Bu nedenle, böyle örgütlerde çalışan işgörenlerin geçimleri ve mesleklerinde ilerlemeleri geniş çapta söz konusu değerlemelere bağılı kalmaktadır. Başkalarını ustalıkla değerlendirme yeteneğı de, tek tek yöneticiler hakkında birtakım değer yargılarında bulunmanın ölçütü (kısıtası) olmaktadır. Bunun önemi özellikle, işletmenin kendi işgücü kaynaklarını geliştirerek örgütünü sağlam temellere dayamasında ortaya çıkmaktadır (1).

Tecrübeli yöneticiler genellikle, örgütlerde çalışanların yetenek ve çabalarından en iyi şekilde, yararlanma yollarının araştırıl-

---

(1) D.E. McFARLAND, Personnel Management, The Macmillan, London, 1969, s. 324

masında geçmişte pek titizlik gösterilmeyip, bunun yerine daha çok işletmelerin materyel ve finans kaynakları üzerinde durulduğu görüşünde birleşmektedirler. Şurası açıktır ki, her işletme örgütündeki orunlara dışarıdan ne dereceye kadar iyi yönetici ya da gözetimci bulabileceği konusunda ciddi kuşkulara düşer. Bu nedenle, gelecekteki gelişme durumlarını gözönüne alarak, örgütlerindeki önemli orunları yine kendi kadrolarından doldurmayı, dışarıdan bulunacaklara yeğ tutacaklardır (tercih edeceklerdir). Genel teknik ve uygulamalardan başka, işgören yönetiminde (personel idaresinde) örgütte çalışan her işgörenden en iyi şekilde yararlanma, bu alanın uğraştığı başlıca konulardan olmaktadır. Henüz, bir yandan örgütün gelişmesini sağlamak, diğer yandan da işgörenlerin yetilerinin tamamından yararlanmayı gerçekleştirecek genyöntemler (prosedürler) rasgelelikten ve isteğe bağlı kalmaktan kurtulmamıştır. Çoğunlukla yöneticiler, kendi bölümlerinde yetilerinden yararlanamadıkları birtakım işgörenlerin bulunduğu kanısındadırlar, ancak bunlar için bir şeyler yapamadıkları anlaşılmaktadır. Özellikle devlete bağlı kurumlarda, çalışma güvencesi (garantisi) özel kesimden daha fazla olduğundan, örgütler görünüşte çalışan, aslında işletmeye pek yararlı olamayan gereksiz sayıda işgören baskısı altında kalmaktadır. Kamu kurumları, kuşkusuz bu kalabalık işgören topluluğu içinde gerçekten örgüte büyük yararı dokunabilecek yüksek yetili (kapasiteli) işgörenleri aradan seçip, çıkarabilecek yollardan gerektiği gibi faydalanma girişimini (teşebbüsünü) çok kez gösterememektedir (2).

Teoride, örgütteki her işgörenin rolünü ne olacağı, 3. sayfadaki şekilde görüldüğü gibi son derece yalın ve açık olarak belirtilmiştir, şöyle ki (3).

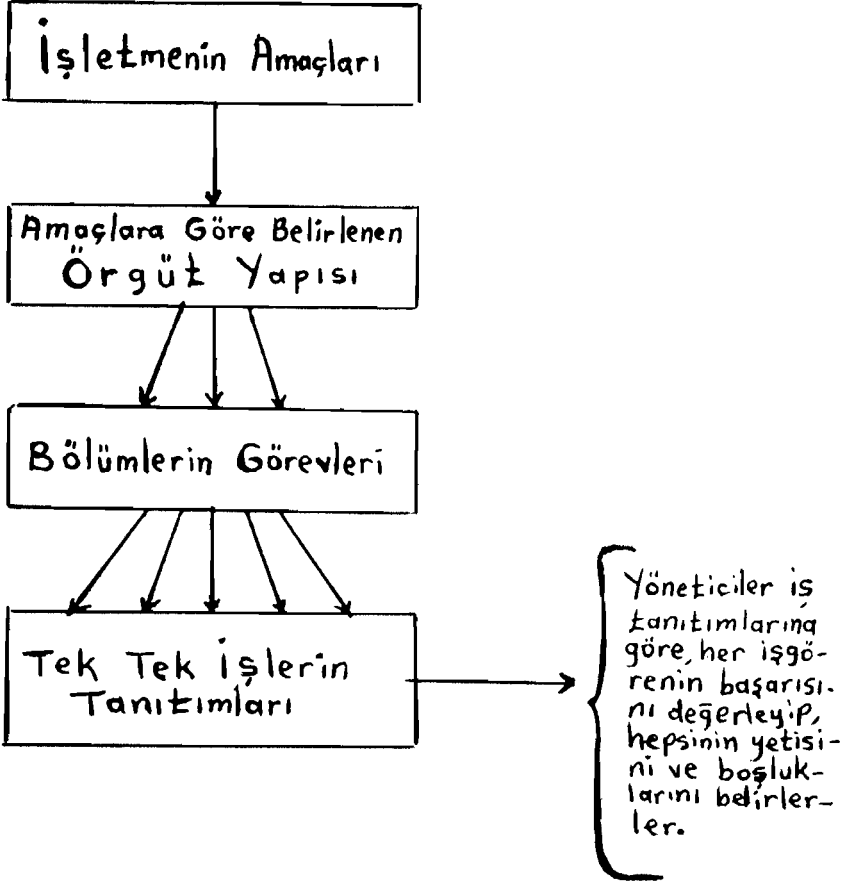
İşletmenin veya örgütün amaçları, örgüt yapısını belirleyen birinci derecedeki etken olmaktadır. Büyük işletme ve kurumlarda bölümlendirmeye gitmek kaçınılmaz bir zorunluktur. Buna göre her bölüm, örgütün genel amacına ulaşmasında kendine düşeni başarmaya çalışacaktır. Öte yandan bölümler de, yerine getirecekleri görevleri kendi iç yapılarında işgörenlerine dağıtarak, onlardan görevlerinin gereğine uygun başarı bekleyeceklerdir. Burada bölüm

---

(2) M.W. CUMING, The Theory and Practice of Personnel Management, Heinemann, London, 1968, s. 106-107

(3) A.g.k

yöneticilerine, gerek işgörenlerini değerlemek, gerek bölümlerindeki işler yönünden iyileştirici tedbirleri getirmek yönünden büyük sorumluluk düşmektedir. Sorumluluk süreklidir ve sadece belli zamanlarda üstteki orunlara (makamlara) birtakım resmî raporlar vermek gibi yalın bir işlemde oluşmuş (ibaret) değildir.



Genellikle bir yönetici, yönetimi altındaki işgörenin durumunu, başka deyişle örgütteki iş başarısını, ilişkilerini kendisinden daha iyi değerleyebilecek bir orundadır. Ancak yöneticiler işgörelere çok kez kendileri hakkındaki kanılarını veya bildiklerini açıklamazlar. Öte yandan hemen hemen her işgören sık sık kendisine şu soruları sorar: «Ne yapıyorum? Nasıl yapıyorum? Ne bakım-

lardan yaptığım çalışma iyi ne bakımlardan kötü?» Aynı zamanında yönetim de bu tür sorulara, işgörenin ücret artışı, başka bir oruna yükseltilmesi veya kendisinin işletmede alıkonması ya da işden çıkarılmasının söz konusu olduğu durumlarda cevap bulmak zorundadır. Ayrıca yönetim, eğitim ve işgören seçimi, yerleştirilmesi, aktarılması gibi programlarını geliştirebilmek için işletmedeki görevlilerin güçlü ve zayıf yanlarını bilmek gerekmesi içindedir. Bu ve benzeri nedenler, birçok işletmeyi bir işgören değerlendirme sistemi kurmaya, başka deyişle **yaraşım boylandırması** (liyakat derecelendirmesi) yapmaya zorlamıştır (4).

### YARAŞIM BOYLANDIRMASININ AMAÇLARI

**İşgören değerlendirme, işgören boylandırması** (employee rating), **başarı değerlendirme** (performance evaluation) diye de anılan yaraşım (liyakat) değerlendirme veya boylandırmasının (derecelendirmenin); işgörenin örgütteki değerinin, gözetimcisi veya başarısını izleyici orunda bulunan birisi tarafından dizgeli (sistemik) olarak, eşsürelerle takdir edilmesidir, şeklinde yalın bir tanımını yapmak oluruğudur.

Boylandırma programlarından çok sayıda yararlar beklenebilir. Başka deyişle, böyle programların hazırlanma amaçları oldukça çeşitlidir (5). Birincisi ve en önemlisi, işgörenin durumunu ücret artışlarında, yükseltim (terfi) ve aktarmalarda (nakillerde), tercihli işlem göreceği hallerde, doğru olarak değerleyebilmektir. Bu ana amaç yanında, yaraşım boylandırmasından yararlanılan aşağıdaki yan amaçlar da söz konusu olmaktadır (6) :

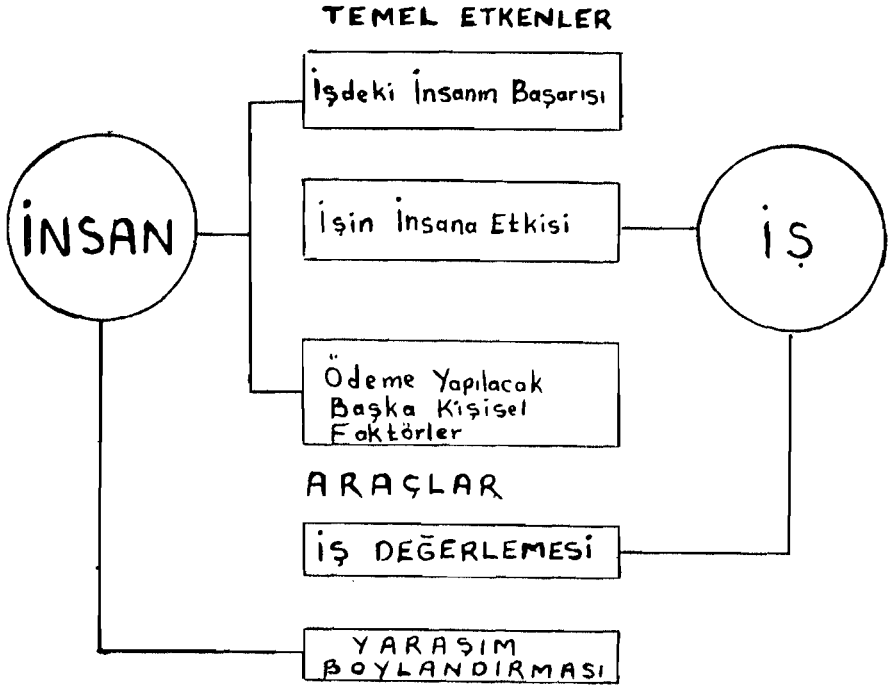
- 
- (4) H.W. HEPNER, *Perceptive Management and Supervision*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1964, s. 317
  - (5) Ayrıntılı bilgi için bkz: R.M. BELLOWS, *Psychology of Personnel*, 2. Baskı, Prentice-Hall, New York, 1954, s. 372-373; M.J. JUCIUS, *Personnel Management*, R.D. Irwin, Homewood, 1967, s. 206; F.M. LOPEZ, *Evaluating Employee Performance*, Public Personnel Association, Chicago, 1968, s. 52-55; J.E. TRIPICIAN, «Appraisal in Action» -derleyen: R.E. FINLEY, *The Personnel Man and His Job*, AMA, New York, 1962, s. 196-197; W.D. SCOTT-R.C. CLOTHIER-W.R. SPRIEGEL, *Personnel Management*, McGraw-Hill, New-York, 1954, s. 194
  - (6) L.L. BETHEL-F.S. ATWATER-C.H.E. SMITH-H.A. STACKMAN, *Industrial Organization and Management*, McGraw-Hill, New-York, 1962, s. 514-516

- 1 — Yaraşım boylandırılmaları, stajyer işgörendenlerin işletmede alıkonup, konmayacağı kararının alındığı işgörenden seçim sürecinin bir bölümü olarak kullanılır.
- 2 — Yaraşım değerlemesi, yeni işgörendenlerin noksanlıklarını ortaya koyarak, onlara yol gösterme amacına yönelebilir. Bununla, boylandırma gözetimci ile işgörenden arasında yapılacak ve sonunda yine işgörendenin yararlanacağı toplantının en önemli dayanağı olur.
- 3 — İşgörenden değerlemeleri, gözetimcilerin yönetimleri altındaki işgörendenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip, kendilerine en uygun gelen işlere yerleştirmelerinde önemli rol oynar.
- 4 — Yaraşım değerlemesi, yükseltilecek veya başka orunlara aktarılacak işgörendenlerin tanınmasına yardımcı olur. Bu amaçla kullanılacak boylandırılmalar, şimdiki görevlerinde başarı gösteremeyen, dolayısıyla görevlerinin değiştirilmesi gereken işgörendenler ile kendilerine daha çok imkânların tanınmasının yerinde olacağı görevlilerin seçilmesinde yetkin (mükemmel) bir araç niteliği taşır.
- 5 — İşgörenden boylandırılmaları, işe alma bürosunun seçmiş olduğu yeni işgörendenlerin etkinliğinin değerlemesinde ölçüt (kıstas) olarak kullanılır. Aynı boylandırılmalar, işgörenden veya çalışma ilişkileri bölümlerince, işe alma bürosunun işgörenden seçimindeki başarısını değerlemekte de ölçüt olur.
- 6 — Yukarıda işgörendenin yararına bir araç olarak belirtilen yaraşım boylandırılmaları, gözetimciye de bu eylem sırasında kendi işini daha iyi öğrenmesine yol açarak, yardım eder.
- 7 — Gözetimcinin yaptığı boylandırma işinin niteliği (kalitesi), kendisini, yönetsel (ıdarı) yetisine (kapasitesine) göre boylandırmasında temel olabilir.
- 8 — Boylandırılmalar ,işden çıkarma amacı için kıdem düzeninin bir bölümü olarak kullanılabilir. Yeteneğin, kıdeme ilişkin olarak, hizmet süresinin uzunluğu ile birlikte irdelendiği yerde, iki işgörenden biri işden çıkarılacaksa, yapılacak seçim yerindeliliğinde yaraşım boylandırılmaları temel alınır.

9 — Yaraşım değerlemeleri, işgöreni, gözetimciyi ve işletmeyi kayırcılık, peşin yargıyla hareket etme gibi haksız uygulamalardan korumak için, işgörenin disiplin kayıtlarının bir bölümü olarak kullanılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, bir işgörenin yaraşım boylandırmasıyla «kötü» olduğunun kanıtlanması, ancak öteki işgörenlerin yine aynı boylandırmalarla «iyi» olduklarının kanıtlanması derecesinde değer taşıyacaktır.

10 — İşgörenin yaraşım boylandırması kaydı, onun geçmişi hakkında bilgi verici kaynak olarak ileride yararlı olabilmektedir. Gelecekteki işgören ile ilgili kararlarda ve özellikle işgücü planlamasında elde böyle kayıtların bulunması, daha isabetli sonuçların elde edilmesine destek olacaktır.

Adil ve sağlam bir ücret yapısının temel öğeleri olarak, **iş değerlemesi** ile **yaraşım boylandırması** arasındaki ilişkileri aşağıdaki şekilde göstermek olurludur :



Eğer işletmenin ücret planı gerçekten güdüsel bir güce sahip olacaksa, sadece işlerin örgütte ve çevredeki görelî değerinin değil, onları yapan işgörenlerin başarısının da ölçülmesi zorunluğuş vardır. Çünkü iş değerlemesi sürecinin temelinde, iş analizleri ile ortaya çıkan iş tanıtları yer alır ki, bunlar işgörenin işiyle ilgili sorumluluklarını açıkça belirtir. Ancak ne var ki, iş tanıtları, söz konusu işgörenin bu sorumlulukları ne şekilde ve hangi başarı düzeyinde yerine getirdiğini kuşkusuz, göstermeyecektir (7).

Ücret ödeme uygulamasındaki zayıflıklar birçok kaynaklardan gelebilir. Bunların en önemlilerinden biri de, ödenen ücret ve işgörenin iş başarısı arasında kurulması gereken bağıntıdaki noksanlık veya aksaklıktır. İş başarısına önem veren iyi bir ücret programında işgöreni değerlemek ve bunu haklı ölçütlere dayandırmak başlıca sorun olarak yer alır. Program aynı zamanda, bir işgörenin başarısını, benzer işi yapanlarınkî ile karşılaştırma olanağını sağlamak ve bireyin önceki eğitimin, katkılarını, şimdiki orununda (mevkiinde) geçirdiği süreyi dikkate almak durumundadır (8).

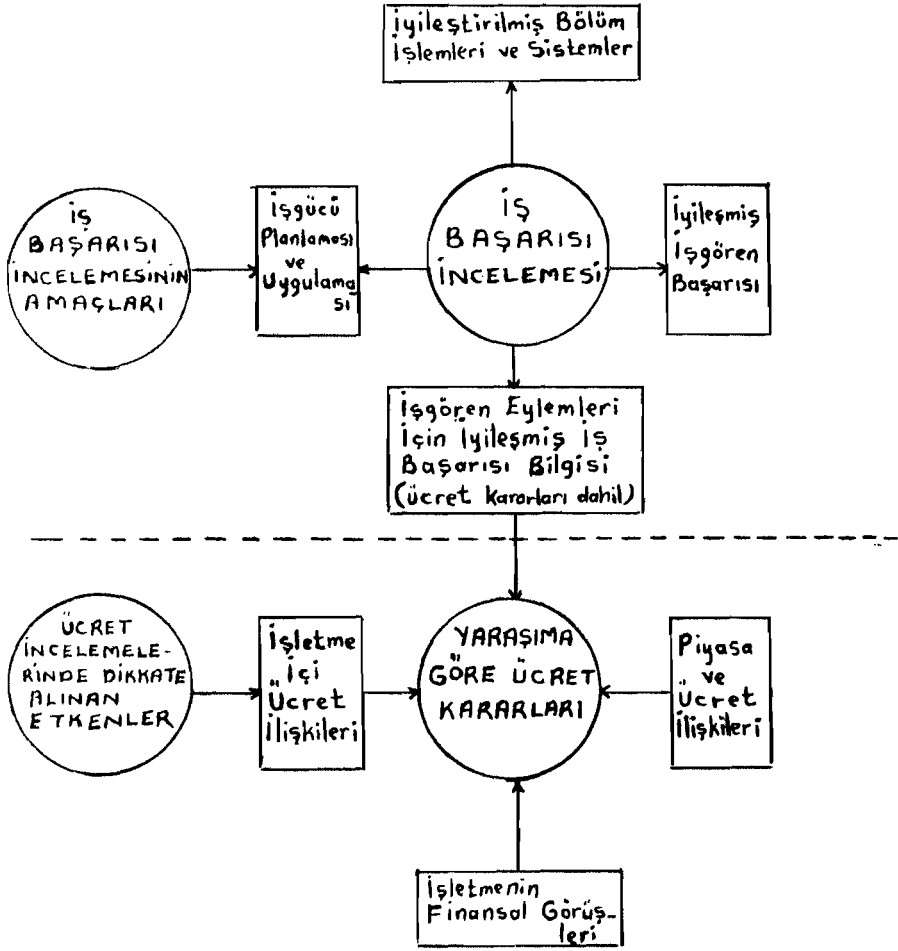
Değerleme sürecinin, ücret kararları sürecinden ayrı olması, yöneticiye herbiri üzerinde ayrı ayrı durmayı sağlar. Bu aynı zamanda, ücret ödeme kararlarının yaraşım boylandırması içinde ussallaştırılması (rasyonalize edilmesi) eğiliminden kaçınılmasına da yardım eder. Ancak, kuşkusuz fiziksel anlamdaki bu ayrılık, iş başarısının ücret kararlarında irdelenmeyeceği (mütalâa edilmeyeceği) anlamına gelmez. Yöneticinin, değerlendirme aracılığı ile elde edeceği daha fazla bilgi, onun söz konusu kararları almasına yardım edecektir. Bunun içindir ki, fiziksel olarak ayrılışlar bile, iş başarısının incelenmesi, ücret ödeme kararlarında önemli rol oynayacaktır. Bu durum aşağıdaki şekillerde gösterilmektedir (9) :

---

(7) Toplu olarak iş değerlemesi süreci ve bu konuda iş analizleri ile iş tanıtları hakkında ayrıntılı açıklamalar için bkz.: İNAL CEM AŞKUN, İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama, Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1969

(8) LOPEZ, s. 99

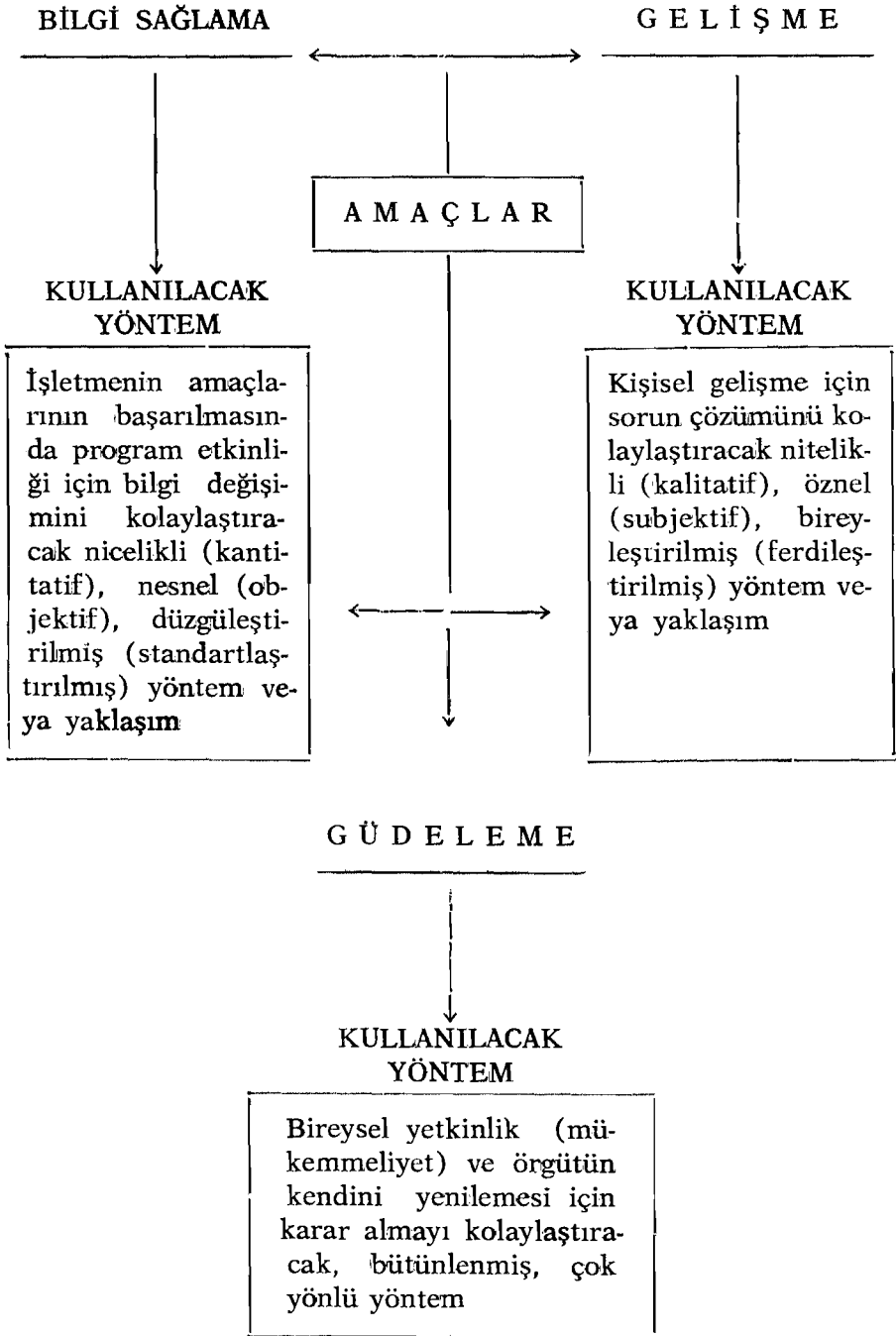
(9) Ayrıntılı bilgi için bkz. : R.E. SIBSON, Wages and Salaries, American Management Association, N.Y., 1960; LOPEZ, s. 100



Başka bir görüş açısından, yaraşım boylandırması programının amaçları, üç bölüme ayrılarak incelenmiştir. Bu bölümler **bilgi sağlama**, **güdeleme** (motivasyon) ve **gelişme** olarak saptanmıştır. Aşağıdaki şema söz konusu bölümlendirmeyi göstermektedir (10).

(10) LOPEZ, s. 54





## YARAŞIM BOYLANDIRMASINDA GENYÖNTEMLER

Yaraşım boylandırmasında veya işgören başarısını değerleme ödevinde başlıca iki yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi **Kişi-Yönelimli Yaklaşım** ki, bunda işgörenin değerlemesi kişisel özellikleri ve başarı durumu üzerinde doğrudan durularak yapılır. İkincisi, **Sonuç-Yönelimli Yaklaşım**dir. Bu yaklaşımda, işgörenin elde ettiği sonuca ağırlık verilir. Aşağıdaki tablo, söz konusu iki temel yaklaşımı göstermektedir (11) :

| KİŞİ - YÖNELİMLİ<br>YAKLAŞIM            | SONUÇ - YÖNELİMLİ<br>YAKLAŞIM              |
|---|--|
| Başarı Özelliğine İlişkin Genyöntemler: | Niceliksel Başarı<br>Ölçüleri :            |
| — Ayrı kategorideki cetveller           | — Sonuç (output) verileri                  |
| — Grafik cetveller                      | — Yeterlik (ya da verimlilik) indeksleri   |
| — Niteliksel                            | — Finansal indeksler                       |
|   | Nakledici Başarı                           |
| Başarı Karşılaştırması Genyöntemleri :  | Genyöntemleri :                            |
| — Basit sıralama yöntemleri             | — Alan incelemesi yöntemi                  |
| — Çiftlenmiş karşılaştırma yöntemleri   | — Kritik olay yöntemi                      |
| — Zorunlu dağıtım yöntemleri            |  |
| Başarı Tanıtımı Genyöntemleri :         | Yol Gösterici Değerleme<br>Genyöntemleri : |
| — Serbest cevaplı raporlar              | — Başarı standartları<br>yöntemleri        |
| — Başarı kontrol listeleri              | — Amaçlar ile yönetim<br>yöntemleri        |
| — Zorunlu seçim teknikleri              |  |

Genellikle benimsenmiş olan bu bölümlendirme tablosu, hem geniş hem de ayrıntılı bir nitelik göstermektedir. Bununla beraber bölümlendirmeye, türlü genyöntemler arasında açık ve seçik sınırlar getirmediği gerekçesiyle karşı çıkanlar da olmuştur.

(11) A.g.k, s. 134

Daha çok psikologlarca benimsenen kişi-yönelimli yaklaşım, işçinin işini yapma ya da başarma biçimine ilişkin karakter ve diğer özelliklerine dayanmaktadır. Öte yandan çoğunlukla uygulamadaki yönetim görevlilerince tutulan sonuç-yönelimli yaklaşım, sadece başarılı hususa değgin değerlemeyi temel almaktadır.

Sonuç olarak, işgören başarısını değerlemek, değerlemeyi tek biçimde ve dizgeli (sistematik) olarak kayda geçirmek ve sonucu işgörene bildirmekte, yararlanılabilecek çeşitli araçlar bulunmaktadır. Tek genyöntem yalnız başına tüm amaç ve işlevler (fonksiyonlar) için yeterli olamamaktadır. Ayrıca her işgören gruna veya her türlü sosyal, politik, endüstriyel kuruluşa uygulanacak yalnızca bir genyöntem de yoktur. Bu nedenle, etkin bir programa gitmede tek yol, çok yönlü yöntem uygulamasına gitmek olmaktadır. Öte yandan, uygulamada başarılı olabilmek, her işletmenin işgören değerlemesi programını kendi koşullarına göre hazırlaması, başka işletme ve kurumların programlarını hazır olarak alıp, aynen uygulamaktan kaçınması gerekmektedir.

#### YARAŞIM BOYLANDIRMASI UYGULAMASI

İşgörenleri karşılaştırma, sıralama ve yaraşimleri (liyakatları) ile yaraşimsızlıklarını (liyakatsızlıklarını) kayda geçirme düzenlerinin oldukça uzun bir geçmişi vardır. Bu konudaki ilk değerlendirme uygulamasını İngiltere'de Scotland'ta New Lanark'taki dokuma tezgâhlarında «karakter sicilleri» sistemiyle reformcu kooperatifçi ROBERT OWEN başlatmıştır. Bu sistemde her işçinin bir sicili olmuş, buna günlük raporlar kaydedilmiştir. Öte yandan karakter sicilleri yanında yer alan «karakter kalıpları» uygulamasında ise kenarları işçilerin başarı değerlemesindeki derecelerinin durumlarına göre renklendirilmiş kartlar kullanılmıştır.

Günümüzde boylandırma genyöntemleri, daha ayrıntılı tanıtım ve sınıflama amaçları için ve oldukça farklı iki görüş açısından irdelenmektedir (mütalâa edilmektedir). Birincisinde, bunlar boylandırıcı ve boylandırılanın orunlarına (veya durumlarına) göre bölümlendirilmekte (sınıflandırılmakta); ikincisinde ise boylandırma ölçüsü ve kullanılan genyöntemin tipi temel alınarak ayırd edilmektedirler (12).

---

(12) L.G. SPICER, «A Survey of Merit Rating in Industry,» *Personnel*, Vol. 27, No. 6, May, 1951, s. 515-518. A.G.P. ELLIOT, «What Does Merit Rating Measure?» *Personnel Management*, Vol. 35, No. 325, September, 1953, s. 135 - 140

Boylandırıcı ve boylandırılanın oranlarına göre üç tür boylandırma öngörülmektedir, şöyleki : Boylandırıcı boylandırılan işgörenin üst'ü (amiri) oranında (mevkiinde) bulunabilir. Bu en yaygın uygulama şeklidir. Boylandırmalar, bir veya daha fazla gözetimci tarafından yapılır. Çok kez, bunda, işgöreni hemen bir üst'ü boylandırır ve onun boylandırması daha yukarı basamaktaki gözetimci tarafından gözden geçirilir. Genellikle, ustabaşılar ve onların hemen üzerlerindeki gözetimciler, en alt düzeydeki işçi ya da işgörenleri; orta basamaktaki yöneticiler ve bölüm, kısım gözetimcileri (amirleri) ustabaşıları; örgütün en üst basamağındaki başyöneticiler ise kendilerine bağlı yönetim görevlilerini boylandırmaktan sorumlu tutulmaktadır (13).

İkinci tür boylandırmada, astlar kendi üstlerini boylandırmaktadırlar. Böylece, en alt düzeydeki işgörenlerden, ustabaşılarını değerlendirmeleri istenebilmektedir. Yalnız bu uygulama çok sınırlıdır (14).

Üst veya astlarca yapılan yaraşım boylandırmasına «dikey» boylandırma da denilebilmektedir. Öte yandan, üçüncü tür boylandırmaya «yatay» veya «karşılıklı» boylandırma denilmekte, bunda işgören arkadaşları ya da akranlarınca boylandırılmaktadır. Ancak modern uygulamada, bu tür boylandırılma yaygın değildir. Yalnız, boylandırma programının işgörene açıklanmasında, birbirlerini boylandırmaları istenerek, boylandırıcıların eğitiminde yararlı sonuçlar doğurabileceği öne sürülmüştür (15).

«Sosyometrik» boylandırmalar, karşılıklı işgören değerlendirmelerinden biraz farklı bir nitelik göstermektedir. Bunda, işyerinin çalışma grupları üyelerinden, sık sık görüştükları işgören arkadaşları ile birlikte çalışmak istedikleri ve istemedikleri kimseleri ta-

---

(13) DALE YODER, *Personnel Management and Industrial Relations*, 4. Baskı, Prentice-Hall, Englewood Cliffe, N.J., 1958, s. 566

(14) J.C. RUPE, «When Workers Rate the Boss,» *Personnel Psychology*, Vol. 4, No. 3, Autumn, 1951, s. 271-289

(15) Ayrıntılı bilgi için bkz.: W.B. HALL, «Employee Self-Appraisal for Improved Performance,» *American Management Association, Personnel Series*, No. 140, 1951, s. 29-34; R.J. WHERRY - D.H. FRYER, «Buddy Ratings: Popularity Contest or Leadership Criteria,» *Personnel Psychology*, Vol. 2, No. 2, Summer, 1949, s. 147-156. E.P. HOLLANDER, «Buddy Ratings: Military Research and Industrial Implications,» *Personnel Psychology*, Vol. 7, No. 3, Autumn, 1954, s. 385-394

nıtmaları, bunlar hakkındaki görüşlerini açıklamaları istenmektedir. Elde edilen sonuçların, önderlik niteliklerinin boylandırılmasında büyük yararı dokunabilmektedir (16).

Son olarak denilebilir ki, günümüzdeki yaraşım boylandırması uygulamasında, astların üstleri boylandırmasına seyrek rastlanmakta, öte yandan, ilerde önder olabileceklerin meydana çıkarılması bakımından, gerek karşılıklı değerleme, gerek astların boylandırma yapması üzerinde durulması önerilmektedir (17).

### YAYGIN BOYLANDIRMA YÖNTEMLERİ

Yaraşım boylandırması uygulamasında, birçok yöntemlerin kullanıldığı biliniyorsa da bunların içinde en yaygınları ve tanınanları şunlardır: 1 - Birey bireye karşılaştırma, 2 - Sıralama, 3 - Kontrol listeleri, 4 - Grafik Cetveller (18).

- 
- (16) Bkz.: R.H.V. ZEIST, «An Inter-personal Relations Technique for Industry,» *Personnel*, Vol. 29, No. 1, July, 1952, s. 68-77. D. YODER, H.G. HENEMAN-E.F. CHEIT, «The Triple Audit of Industrial Relations,» Bulletin 10, University of Minnesota Industrial Relations Center, 1951, s. 75 vd.
- (17) Bu konudaki çalışmalar için bkz.: J.J. PEARCE - D.N. DERTOUZOS, «The Joint Employee Rating Plan of the P.J. Ritter Company,» Case Studies of Cooperation Between Labor and Management: No. 2, Rutgers University Institute of Management and Labor Relations, 1951; «Merit Rating-Plus,» *Conference Board Management Record*, Vol. 15, No. 9, September, 1953, s. 323-324. A.R. LANEY, «Should Employees Rate Their Supervisors?,» *Personnel Journal*, Vol. 32, No. 7, December, 1953, s. 255-257. W.A. KLIEGER - J.N. MOSEL, «The Effect of Opportunity to Observe and Rater Status on the Reliability of Performance Ratings,» *Personnel Psychology*, Vol. 6, No. 1, Spring, 1953, s. 57-63; «Rating Employees,» U.S. Department of Commerce, Civil Aeronautics Administration, Personnel Office, Basic Supervision, Unit 4, 1952
- (18) Yöntemler konusunda ayrıntılı bilgi için bkz.: DALE YODER, «Personnel Değerlemeleri,» Çev.: İNAL CEM AŞKUN, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi (E S A D E R), C. III, S.1, Ocak, 1967, s. 82-91. J.A. PATTON - R.S. SMITH, Job Evaluation, R.D. Irwin, Chicago, III., 1950, s. 268 - 275; C.W. LYTLE, Job Evaluation Methods, 2. Baskı, The Ronald Press Co., NewYork, 1954, s. 333-356. J.B. MINER, Personnel Psychology, The Macmillan Co., London, 1969, s. 105-117. D.G. PATERSON, «The Scott Company Graphic Rating Scale,» -derleyen: T.L. WHISLER- S.F. HARPER, Performance Appraisal, Holt - Rinehart-Winston, NewYork, 1962, s. 145-150. E.K. TAYLOR - R. HAST-

## 1. Birey Bireye Karşılaştırma Yöntemi

Birleşik Amerika'da daha çok orduda kullanılan bu yöntemde, boylandırma ölçüsü olarak hazırlanan planda, şu beş özelliğin tanımına veya tanıtımına (tasvirine) yer verilmektedir : 1) Fiziksel Nitelikler, 2) Zekâ, 3) Önderlik, 4) Kişisel Nitelikler, 5) Hizmete Göre Genel Değer

Birey bireye karşılaştırma ile boylandırma yapma aşağıdaki aşamalardan geçilmesini gerektirmektedir :

1. Boylandırma faktörlerinin her derecesine göre tek tek durumu örnek olacak bir işgören seçmek.
2. Boylandırılacak her işgörene, boylandırma ölçüsünde, üzerinde durulan özellikte kendisine en yakın olan işgörenin sayısal değerini vermek.
3. Boylandırılan her işgörenin sayısal değerlerini toplamak.
4. Yukarıdaki aşamada bulunan sayıları, bütün işgörenleri boylandırmada bir karşılaştırma temeli ya da ölçüsü olarak kullanmak.

Bu yöntemin uygulanmasında, gerek boylandırma ölçüsü olarak kullanılacak işgörenlerin seçiminde, gerek bunlarla diğer işgörenlerin karşılaştırılmasının yapılmasında, bu yöntemin etkinliğini düşürüp, sırasında bırakılmasına yol açan ciddi engeller çıkmaktadır.

## 2. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemiyle yaraşım boylandırması basit ve en az vakit alanıdır. Bunda gözetimci işgörenleri, işlerini başarmadaki gö-

---

MAN, «Relation of Format and Administration to the Characteristics of Graphic Rating Scales,» *Personnel Psychology*, Vol. 9, No. 2, Summer, 1956, s. 181-206. R. BITTNER, «Developing an Employee Merit Rating Procedure,» -derleyen : E.A. FLEISHMAN, *Studies in Personnel and Industrial Psychology*, The Dorsey Press, Homewood, III., 1961, s. 95-105. S.N. STEVENS-E.F. WONDERLIC, «An Effective Revision of the Rating Technique,» *Personnel Journal*, Vol. 13, 1934, s. 125-134. ERWIN K. TAYLOR -GRAGE E. MANSON, «Supervised Ratings -Making Graphic Scales Work,» *Personnel*, Vol. 27, 1951, s. 504-514. JOSEPH TIFFIN, «Merit Rating: Its Validity and Techniques» -derleyen : M.J. DOCHER-V. MARQUIS, *Rating Employee and Supervisory Performance, A Manual of Merit Rating Techniques*, NewYork, American Management Association, 1950.

reli (nispi) yeteneklerini temel alarak sıralar. Sıralama genel bir temel üzerinde yapılacağı gibi, öncelik (inisiyatif), işbirlikçilik, tutum, vb. özelliklerin herbirine göre de yapılabilir. Sıralamada başka bir yöntem de, birtakım sınıf veya dereceler saptayıp, yarışmaları bu sınıflar ya da derecelerle tanıtımlarına en uygun görülen işgörenleri buraya sokmaktır. Bu yöntemde önemli olan nokta, sınıf veya derecelerdeki yarışım tanımlarını isabetli olarak hazırlamaktır.

Basitliği ve çabukluğu yanında, sıralama yönteminin şu sakıncaları ortaya çıkmaktadır :

1) Gözetimciler büyük sayıdaki işgörenleri sıralamada güçlüklerle karşılaşır. Çünkü, işgören sayısı arttıkça, aralarındaki ayırım (fark) derecesi düşmektedir. Bu durumda gözetimci şaşırıp, yaptığı sıralamalara güvenini kaybedebilir.

2) Yöntem, işgörenler arasında yarışım farkları derecesini yansıtmaz. Farkların aynı olduğunu varsaymak zorunluğu vardır. Bu da özellikle, sıralama listesinde aşırı yarışım sonuçlarının bulunması durumunda, söz konusu varsayımda yanlışlıklara yol açar.

3) Sıralamalar, bir işgörenin diğerleri ile karşılaştırmada temel alınmasıyla yapıldığından, boylandırmanın ne derece adilane olduğuna inanmak güçleşir.

Aşağıda, sıralama yöntemiyle yapılan boylandırmada kullanılan bir cetvel örneği görülmektedir (19).

### **Boylandırma - Sıralama Cetveli**

Listenizdeki boylandırılacak işgörenlerin tümünü «niteliklerine» göre düşünün. Ele aldığınız nitelik üzerinden boylandırmadıklarınızın isimlerini çizin. Sonra, söz konusu niteliğe en iyi şekilde sahip olanı seçin. İsmi aşağıda SÜTUN-I'de 1. nolu bölüme yazın ve adını listenizden çizin. Tekrar listenize başvurup, bu kez, söz konusu niteliğin en azına sahip bulunanı çıkarıp, ismini SÜTUN-II'de en altta 20. nolu bölüme yazarak, adını listenizden çizin. Şimdi ilstede geriye kalan isimlerden, ele aldığınız niteliğin en çoğunu gösteren işgöreni seçerek, SÜTUN-I'de 2. nolu bölüme ya-

---

(19) YODER, «Personel Değerlemeleri,» agk, s. 84. Bu cetvele *Keşikleşme-i* (münavebeli) *Sıralama Formu* de denilmektedir.

zın. Bu sürece, listenizdeki bütün isimleri cetvele yerleştirene kadar devam edin.

| S Ü T U N — I<br>(En Çok) | S Ü T U N — II<br>(En Az) |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. ....                   | 11. ....                  |
| 2. ....                   | 12. ....                  |
| 3. ....                   | 13. ....                  |
| 4. ....                   | 14. ....                  |
| 5. ....                   | 15. ....                  |
| 6. ....                   | 16. ....                  |
| 7. ....                   | 17. ....                  |
| 8. ....                   | 18. ....                  |
| 9. ....                   | 19. ....                  |
| 10. ....                  | 20. ....                  |

### 3. Kontrol Listeleri Yöntemi

Bu listeler, işgörenin iş başarma tutumuna ilişkin birtakım soruları, ifadeleri, deyimleri veya tanıtıcı nitelikteki sözcükleri kapsamaktadır. Bazıları basit «EVET», «HAYIR» cevaplarına gerektirirken, diğerleri daha geniş olarak hazırlanmış tanıtımsal sözcüklerin seçimine ilişkin bulunmaktadır. İkinci durumda, kontrol listesi basit bir cetvel niteliği taşımaktadır. Boylandırma süreci, uygun cevaba sadece bir kertik işareti (/) koymaktan ibaret olmaktadır. Kontrol listelerine değgin en önemli sorun, uygun bir soru veya anlatım (ifade) listesinin meydana getirilmesinden çıkmaktadır. Kanış verici (tatminkâr) listlerin hazırlanması, yalnızca vakit ve para harcamasını değil, iyi yetişmiş istatistikçi ve psikologların göreve alınmasını da gerektirmektedir. Kontrol listesinin meydana getirilmesinde ortaya çıkan güçlükler, bu yöntemin uygulama- da yaygınlık kazanmasını engellemiştir.

Hazırlanmasındaki güçlüklerle rağmen, yeterlikli (ehil) bir işgören topluluğunca meydana getirilen kontrol listesinin, yaraşım boylandırmasında aşağıdaki üstünlükleri bulunmaktadır :

- 1) İşgörenin; boylandırıcının genel izlenimi temel alınarak boylandırılması eğilimi azaltılır. Bu eğilim ilerde değinece-



ğimiz «ayla» etkisi olarak bilinmekte ve yaraşım boylandırmasına yönelmiş tehlikeli tutumların başlıcaları arasında yer almaktadır.

- 2) Boylandırmalar nihayet bir kayıt işleminin niteliğini taşımakta ve sıralama yöntemindeki kadar çok daha kolay yürütülmektedir.
- 3) Kontrol listesini izlemek ve işaretlemek kolaydır.
- 4) Ölçüt (kriter) son derece türseldir (spesifiktir).
- 5) İşletmenin farklı bölümlerindeki işgörenler karşılaştırılabilir.
- 6) Kontrol listesi, gözetimci ve işgörenin karşılıklı görüşecekleri, bir dizi türsel noktaları kapsayan bir temel (esas) ya da ölçüt (kıstas) ortaya koymaktadır.

Aşağıdaki örnekte, Birleşik Amerika'da Boeing Uçak Şirketi'nin iş başarı analizi çizelgesinde (formunda) «EVET», «HAYIR» cevabına göre hazırlanmış bir kontrol listesi görülmektedir (20).

| <b>S O R U L A R</b>  | <b>«EVET»</b> | <b>«HAYIR»</b> |
|---|---------------|----------------|
| 1. Başkaları ile iyi çalışır mı?  | ( )           | ( )            |
| 2. Aşırı bir gözetim olmaksızın çalışır mı?   | ( )           | ( )            |
| 3. Makineleri, aygıt veya gereçleri, hasardan önleyerek, iyi kullanır mı?   | ( )           | ( )            |
| 4. İş ünvanına bağlı olarak yaptığı çalışmanın tümü için fiziksel özellikleri yeterli mi?   | ( )           | ( )            |
| 5. Materyeli veya malzemeyi çarçur etmekten sakınır mı?   | ( )           | ( )            |
| 6. Dikkatli çalışmakta, aygıtları dikkatli kullanmakta, kendisi ve başkalarını yaralamaktan sakınmak için sağlam tedbirler alıp, iyi koruyuculuk ilkeleri gereğince güzel, düzenli bir çalışma içinde bulunmakta mıdır? | ( )           | ( )            |
| 7. Yeterli bir direşmeyi (sebatı) sürdürmekte midir?  | ( )           | ( )            |

(20) YODER, a.g.k, s. 88

#### 4. Grafik Cetvelleri Yöntemi

Günümüzdeki uygulamada, boylandırıcı veya değerleyicinin dikkatini işinin ve işinin türsel özelliklerine çekmek için hazırlanmış, bazı tip boylandırma çizelgesi (formu) veya cetveli sağlanmakta, aynı zamanda, söz konusu eğilimi genelleştirme ve muhtelif grup üyelerine ilişkin değerlemeleri yahut boylandırmaları karşılaştırmada ortak temel bulma yolları aranmaktadır. 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 boylandırmacıardan her niteliği A, B, C ve devamı olarak derecelenmeleri istenir. Böyle bir cetvelde numaraların kullanılması aşağıda gösterilmiştir (21).

#### BOYLANDIRI-

#### LAN HUSUS- LAR

#### DERECELER

|                                 | Pekiye | İyi   | Orta  | Ortaya | Yakın | Zayıf |
|---------------------------------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|
| Yeterlik :                      | — 5 —  | — 4 — | — 3 — | — 2 —  | — 1 — |       |
| — Tutku (ihtiras)               | ( )    | ( )   | ( )   | ( )    | ( )   | ( )   |
| — Karakter                      | ( )    | ( )   | ( )   | ( )    | ( )   | ( )   |
| — Öğrenim                       | ( )    | ( )   | ( )   | ( )    | ( )   | ( )   |
| — Sağlık                        | ( )    | ( )   | ( )   | ( )    | ( )   | ( )   |
| — Bağlılık<br>(sadakât)         | ( )    | ( )   | ( )   | ( )    | ( )   | ( )   |
| — İş dışı ilgiler<br>(meraklar) | ( )    | ( )   | ( )   | ( )    | ( )   | ( )   |
| — Kişilik                       | ( )    | ( )   | ( )   | ( )    | ( )   | ( )   |
| Bilgi                           |        |       |       |        |       |       |
| — Şimdiki eylem                 | ( )    | ( )   | ( )   | ( )    | ( )   | ( )   |
| — Başka eylemler                | ( )    | ( )   | ( )   | ( )    | ( )   | ( )   |
| — Geniyöntem<br>ve politika     | ( )    | ( )   | ( )   | ( )    | ( )   | ( )   |

Grafik cetvellerin başka bir türünde ise, hem bollandırılacak hususlara ilişkin tanımlar yapılmakta, hem de başarı derecelerinde tanıtımsal ifadelere yer verilmektedir.

Aşağıda böyle bir grafik cetvel örneği görülmektedir (22).

(21) YODER, s. 86

(22) A.g.k, s. 87

## BOYLANDIRMA DERECELERİ

| BOYLANDIRILAN HUSUSLAR  | Puanlar : 100-85             |                          |  |                       |
|---|------------------------------|--------------------------|--|-----------------------|
|   | Ayrık<br>(istisnai)          | 80 - 75<br>İyi           | 70 - 65<br>Sınırdı                       | 60 - 50<br>Yetersiz   |
| <b>1. Çalışmanın Niteliği :</b><br>Düzenlilik, dikkatlilik, çalışmasının başkalarının izlenmesindeki kolaylık | Doğru ve Yeterli             | Az hata ile iyi nitelik  | Dikkatsizlikten çok çalışma düzensizliği | Sık sık hatalar       |
| <b>2. Çalışmanın Niceliği :</b><br>Çalışmanın miktarı ve tamamlanmasındaki çabukluk dikkate alınacak          | Olağanüstü yüksek sonuçlar   | İyi oylamda (hacimde) iş | Ortaya yakın sonuçlar                    | Çok yavaş işçi        |
| <b>3. Güvenilirlik :</b><br>Bir görev verildiğinde nasıl güvenilebilir, buna layık olabileceği düşünülecek    | Tam olarak güvenilebilir     | Güvene lâyıktır          | Genellikle güvenilebilir                 | Şüpheli güvenilemeyen |
| <b>4. Bilgi :</b><br>Tecrübe ve eğitimle kazanılan, iş için gerekli olan şeyleri bilmesi irdelenecek          | Göze çarpacak kadar belirgin | Yeterliden fazla         | Hazırlamayı gerektirir                   | Yetersiz              |

## BOYLANDIRMA DERECELERİ

| BOYLANDIRILAN HUSUSLAR  | Puanlar : 100-85<br>Ayrık              | 80 - 75<br>İyi                         | 70 - 65<br>Sınırdı             | 60 - 50<br>Yetersiz            |
|---|--|--|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>5. İlgi ve Öncecilik (inisiyatif) :</b><br>İşe ilginin derecesi ile, düşünme ve harekete geçme yeteneği dikkate alınacak                             | Şevkle ilgilenen                       | Çoğun yeni fikirleri olan              | Oldukça yön vermeyi gerektiren | Devamlı yön vermeyi gerektiren |
| <b>6. İşbirliği :</b><br>Arkadaşları ile geçinme ve yönerge-leri (talimatları) uygulama yetenek-leri düşünülecektir.                                    | Arkadaşları üzerinde çok etkisi vardır | Arkadaşları ile iyi geçinir            | İlgisiz                        | Huysuz                         |
| <b>7. Uyarlanma (intibak) :</b><br>Kendininkinden başka işi başarma yeteneği ile, yeni yöntemleri öğrenme yeteneği irdelenecektir (mütalâa edilecektir) | Başka eylemler- de çok bilgisi var     | İyi yetenek ve bilgi                   | Ağır ağır öğrenir              | Yetersiz, anla-ması kıt        |
| <b>8. Kamusal İlişkiler :</b><br>İşde ve iş dışındaki genel tutumun, bölümün kamusal ilişkilerine nasıl yansıdığı düşünülecek                           | Arkadaşlarına ve herkese örnek         | İşde ve dışarıda iyi tutum ve davranış | Tutum ve davranışı şüpheli     | Yetersiz tutum ve davranış     |

Bu dört yöntem dışında, yarışım boylandırmasında değerlendirme sürecinin daha adil ve yerinde (isabetli) yapılabilmesi için başka yöntemler de geliştirilmiştir, bunları aşağıdaki şekilde özetlemek olurludur :

### **Çiftlemeli Karşılaştırma Yöntemi :**

Bu yöntemde boylandırılacak olan işgörenlerin isimleri çiftlenerek kartlara daktilo edilir. Boylandırıcı, her çifti birbiriyle karşılaştırır. Birbirlerine üstün gelenler ayrılıp, ayrıca boylandırma işlemine sokulurlar. Bütün bunlardan amaç, işgörenleri boylandırma sonucu bir yarışım sırasında dizelemektir. Bu arada sistem boylandırılacak her işgören için toplam bir puanı da öngörebilmektedir. Söz konusu puanlar, istatistikteki standart sapma (tipik hata) ve birtakım ortalamalarla, standart boylandırma rakamlarına çevrilebilmektedir.

### **Kritik Olay Yöntemi :**

Kritik olay yöntemi, işgören değerlemesi yapanlardan, boylandırdıkları kimselerin davranışlarına ilişkin değerlemelerini haklı çıkaracak olayları veya örnekleri kaydetmeleri temeline dayanmaktadır. Bundan amaç, bu yöntem aracılığı ile boylandırıcıların dikkatli değerlendirme yapmasını ve elde ettikleri sonuçlarda kendilerini haklı çıkaracak bilgileri sağlamaktır. Söz konusu yöntemde, boylandırıcı veya değerlendiriciye, kendisine fikir verici ya da açıklayıcı olayların bir listesi verilmektedir. Söz gelişi, bir işletme «güvenilirlik» için, boylandırmayı aşağıdaki hususları kapsayan bir listeyle açıklamaktadır :

«İzinsiz çalışmayı bıraktı, paydostan önce durdu, çok fazla yardım aldı, fazla çalışma (mesai) için rapor vermeyi ihmal etti, işde veya şurada burada vakit öldürdü, işinde kişisel çalışmasını yaptı, verilen görevi savsakladı, boş zamanında fazladan çalışma yaptı, ustabaşına önceden çalışmayı bırakmasının gerekeceğini bildirdi» (23)

---

(23) A.g.k, s. 98. Bu konuda ayrıca bkz.: J.C. FLANAGAN, «Principles and Procedures in Evaluating Performance,» *Personnel*, Vol. 28, No. 5, March, 1952, s. 373-386. J.C. FLANACAN, «A New Approach to Evaluating Personnel,» *Personnel*, Vol. 26, No. 1, July, 1949, s. 35-42

## BOYLANDIRMA KURALLARI

Boylandırma, yöntemleri, işgören değerlemesinde başvurulacak sadece bir araç niteliği taşırlar. Yöntemlerin yetkinliği (mükemmelliği), hiçbir zaman boylandırma sonuçlarının da aynı yetkinlikte olacağı anlamına gelmez. Bu yüzden, boylandırma sürecinde kural niteliğindeki şu noktalara önem verilmesi zorunludur <sup>(24)</sup> :

1. Boylandırıcılar çok dikkatli seçilmelidir. Genellikle, boylandırılacak işgörenin hemen üzerindeki üst (amir) bu konuda ilk düşünülecek kimse olabilir.
2. Boylandırıcının programın amacı ve değeri konusunda yetiştirilmesi gerekir. Bunun için programın nedenlerini ve sağlanacak yararları gerek işgören, gerek gözetimci kesiminde yapılacak toplantılarla açıklamak yerinde olur.
3. Bütün faktörler ve dereceleri ile terimlerin boylandırıcılara çok iyi açıklanması zorunludur. Gerek sözlü, gerek yazılı açıklamaların yapılması, hem boylandırıcıların terimleri aynı şekilde anlamaları, hem de boylandırmalarını bir örnek standartlara dayandırmaları yönünden yararlıdır.
4. Boylandırma planının işgörelere güven verecek bir nitelik taşıması gerekir. Bunun için de boylandırmada işgörelenin duyarlılığına (hassasiyetine) çok dikkat edilmelidir. İşgörelenler plan ve boylandırıcıların haklı olmadığı inancına kapılırsa, program yarar yerine birtakım sorunların kaynağı durumuna gelebilir.
5. Boylandırmanın teknik yönü kadar, psikolojik ve sosyolojik yönlerinin de çok iyi düşünülmesi gerekir. Bir kere bilinmelidir ki, boylandırma işgörelenin davranışlarını hem bireysel hem de birer grup üyesi olarak iki yönde etkiler. İşgörelen, eğer uygulanan boylandırma sisteminin kendisini arkadaşlarının içinde düşük bir statüde bıraktığına inanırsa, değerlendirme ne kadar adilane yapılırsa yapılsın, söz konusu işgörelenin tepkisiyle karşılaşacaktır.
6. Boylandırmalarda doğruluk ve düzgünlüğü sağlamak için için değerleyicilerin, işgörelenleri boylandıracakları faktör-

---

(24) JUCIUS, s. 222-223

lere göre gözlem altında tutmaları zorunludur. Bunu yaparken de kaba kestirim (tahmin) yapmaktan kaçınmalıdır. Öte yandan, işgören hakkında haksız sonuç yaratacak, tek veya ayırık (istisnai) olayların etkisiyle hareket etmemelidirler. Bu yüzden işgören hakkındaki başarı verilerinin birkaç defa toplanması, sadece bir, iki veriyle yetinilmemesi yerinde olur. Ayrıca, değerleyicilere boylandırma yapmalarında oldukça yeterli süre tanınarak, kendilerine gürlütüsüz bir çalışma yeri sağlanmalıdır. Çalışmalarının sık sık çeşitli nedenlerle kesilmesi veya dikkatlerinin başka konulara çekilmesi, boylandırmanın düzgünlük ve doğruluk derecesini düşürür.

## ETKİN YARAŞIM BOYLANDIRMASINA KARŞI ENGELLER

Etkin bir yaraşım boylandırması veya başarı değeriemesi yapılmasını engelleyen başlıca şu hususlar söz konusu olmaktadır (25).

### 1. Yanlış Varsayımlar

Birinci yanlış varsayım (faraziye) veya kanı, yöneticilerin astlarını adil ve doğru değeriyeceklerini genellikle, istediklerini düşünmektedir ki, gerçeği çok kez yansıtmaz. Şöyleki, gerek üstler gerek astları bir yandan yaptıkları görevlerin değeriemesine ihtiyaç duyarken, diğeri yandan da boylandırma süreçlerine karşı durma veya onlardan kaçınma eğilimi gösterirler. Söz konusu direnmele-ri, kısmen psikolojik özellikleri ile örgütsel rollerine, kısmen de teknik noksanlıklara ve değerieme politikalarıyla genyöntemlerinin aklıllıca yürütülmemesine dayanır.

---

(25) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: McFARLAND, s. 324-329. H.A. DAVIS, «Inefficient Efficiency Rating,» *Personnel Journal*, Vol. 22, No. 7, January, 1944, s. 268-270. J.H. POCKRASS, «Common Fallacies in Employee Ratings,» *Personnel Journal*, Vol. 18, No. 3, January, 1940, s. 262-267. M. BUCKLOW, «Reviewing Employee Ratings,» *Bulletin of Industrial Psychology and Personnel Practice*, Vol. 4, December, 1950, s. 3-15. T.A. RYAN, «Merit Rating Criticized,» *Personnel Journal* Vol. 24, No. 1, May, 1945, s. 6-15. A.W. HEIM, «Industrial Assessments: Some Problems and Suggestions,» *Occupational Psychology*, Vol. 20, No. 1, January, 1946, s. 24-28

Başka bir yanlış varsayım da, sistemin bir kere yerleştirilmesinden sonra, planladığı gibi işleyeceğinin ve yöneticiler arasında geniş çapta kabul göreceğinin sanılmasıdır.

Üçüncüsü kişisel kanıların dizgeli (sistematik) yargılardan daha iyi olduğu sanısıdır. Bazı yöneticiler, biçimsel (resmi) değerlendirme ya da boylandırma yöntemleri için pek az gerekseme (ihtiyaç) görmektedirler. İnançlarına göre, kendileri insanlar hakkında çok iyi yargıda bulunmakta ve işgörenler de onların gayet tabii olarak bunu ne kadar iyi yaptıklarını ve kendilerine ilişkin düşüncelerinde isabetli davrandıklarını bilmektedirler. Kuşkusuz içgüdüye dayanan böyle bir yönetim anlayışının pek fazla geçerli olmayacağı açıktır. Böyle bir sanı veya varsayım, kuşkusuz birtakım kayıracı, öznel (subjektif) ve sağlam temellerden yoksun çok zayıf kararlara yol açabilecektir.

Dördüncü yanlış varsayım, işgörenlerin durumlarının ne olduğunu öğrenmek istediklerini ve üstlerinin kendileri hakkındaki düşüncelerini bilmek gereksemeleri ile ondan tarafsız (objektif) ve samimi bir ifade beklemelerine ilişkin bulunmaktadır. Bu belki bir dereceye kadar doğrudur, fakat tamamıyla değil kuşkusuz. Tıpkı yöneticilerin biçimsel değerlendirme sistemlerini zaman zaman istemeyişleri gibi, astlar da bunları istemeyebilirler. Bazıları söz konusu sistemler hakkında kuşkulu ve güvensiz, bazıları ilgisiz, bir kısmı da üst'ünün düşüncelerinin kendisine gözle görülür derecede etkisi bulunmayacağına inanacak kadar güven duygusu içinde olabilmektedir.

Bunlardan çıkan sonuç şudur ki, gerek üstler, gerek astlar boylandırmaya karşı iki yönlü tutum içindedirler. Şöyleki, değerlemeden ve sonuçlarından hem ürkmekte, hem de bunları istemektedirler. Yönetici değerlendirme ya da boylandırma yapma gerekmesini (ihtiyacını) kabul etmekte, ancak astlarıyla böylesine derin bir kişisel ilgi veya bağıntı kurmaktan da kaçınmaktadır. Boylandırmalarını saklı tutup, bunların haklılığını ne işgören, ne sendika ne de başka birisi önünde savunmak durumunda kalmayı istememektedir. Ayrıca, bu tür sistemlerle birlikte yer alan birtakım kırtasiyecilik ve formalite davranışlarının da reddetmektedir. Diğer taraftan ast, bir yönüyle kendi üzerinde kontrol yetkisi olanların başarısı hakkındaki düşüncelerini öğrenme isteği içinde bulunurken, bir yönüyle de üst'ünün kendisine doğrudan yönelttiği eleştirici yargıla-



rından çekinmektedir. İşte işgören bölümü yöneticisi (personel müdürü) için, yaraşım boylandırmasında bu çıkmazları açmak başlıca görevlerden biri olmaktadır.

## 2. Psikolojik Engeller

Yaraşım boylandırması sistemleri de içinde olmak üzere, herhangi bir aracın veya aletin değeri büyük çapta, onu kullananın ustalıklarına kalmış bulunmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin psikolojik özellikleri, hangi sistem kullanılırsa kullanılsın boylandırma sürecini engelleyebilir veya kolaylaştırabilir. Birçok yönetici, değerlendirme sürecine duygusallıkla (hissî olarak) içerler ve karşı dururlar. İşin içine duygular karışınca, kuşkusuz işletmenin kullanmaya yeltendiğı (teşebbüs ettiği) boylandırma genyöntemleri bundan büyük zarar görür. Aşağıdaki hususlar, değerlemeleri etkileyen ve genel olarak görülen duygular ile tutumları belirtmektedir :

- 1 — Yönetici, kendi üstleri tarafından hakkında yapılan değerlemelerden kuşkulunıp, bunlara güvensizlik duyabilir.
- 2 — Öte yandan yönetici, eğer sistem kendisine zorla benimsetilmek isteniyorsa veya bununla üzerine ağır bir kırtasiye yükü gelecekse, sistemin uygulanmasına içerleyebilir.
- 3 — Aynı tip yöneticiler başkaları hakkında yargıda bulunmaktan da kaçınırlar. Başka deyişle, erklerinin (kudretlerinin) astları işlerinden veya ilerlemelerinden yoksun bırakmasına karşı duysak (hassas) olabilirler.
- 4 — Bazı yöneticiler hangi sistem olursa olsun, kendilerinin adil veya doğru yargıda bulunamayacaklarına inanacak kadar aşırı derecede alçak gönüllü ya da şüphelidirler.
- 5 — Astlar sık sık değerlemelerin özündeki tehdit veya eleştirilere karşı tepki gösterirler ki, bu da üstlerin görevini zorlaştırır.
- 6 — Birçok yönetici değerlendirme sürecini benimser, ancak ne var ki, elde edilen sonuçların astlara bildirilmesinde veya daha yukarı orunların incelemesine sunulmasında doğan gerginlikten kaçınırlar.
- 7 — Bazı yöneticiler, astlarının davranışını analiz etmeyi, sonunda yol göstermeye, düzeltici çabalara veya kendi nok-

sanlıklarının ortaya çıkmasına sebep olabileceği düşünce-  
siyle kabul etmezler.

8 — Bir kısım yöneticiler de yargıç rolü oynayıp, değerlemele-  
ri; kendi sadistçe duygularını ya da güçlerinin etkisini ka-  
nıtlama (ispatlama) gururlarını kanıslama (tatmin etme)  
aracı olarak kullanabilirler (26).

### 3. Teknik Zorluklar

Yaraşım boylandırması sistemlerinin durumu endüstri psiko-  
loglarının üzerinde ayrıntılı durdukları başlıca konular arasında  
yer almıştır. Gerçi değerlendirme süreci psikolojik testlerden biraz da-  
ha esnekliğe sahipse de, aslında yeterli bir ölçüt (kistas) bulma,  
ikisinin de başlıca sorunu olmuştur. Boylandırma (veya değerle-  
me) yöntemlerinin en iyileri bile öznel (subjektiftir), başarıyı çok  
genel anlamda ancak ölçebilirler. Yaraşım boylandırmasında (liya-  
kat derecelendirmede) temel zorluklar, şu iki kaynaktan genellikle,  
çıkılmaktadır : 1- Ölçüt (kriter) sorunu, 2- Sonuçların geçerliğini  
azaltan bozukluklar.

Ölçüt yöneticinin, astlarının edimli (fiili) başarısını ölçmede  
kullanacağı başarı standartıdır. Bu, değerlendirme sürecinin en zayıf  
yanıdır. Çünkü ölçütü ölçülebilen, hatta ölçülse bile nesnel (objek-  
tif) olabilen terimlerle tanımlamak çok güçtür. Belirsizlik ve ölçü-  
tün genel olma niteliği sistemin üstesinden gelmesi oldukça güç en-  
geller olarak ortaya çıkmaktadır. Ölçütün dikkatli ve açık, seçik  
tanımlandığı yerde bile bunu değerlendirme yapacak yöneticilere bil-  
dirmek zor olmakta ve yöneticiler çoğu kez ölçütü (kriteri) değişik  
anlayışlarla uygulamaktadırlar. Uygulamada bir örnekleğin (homo-  
jenliğin) olmayışı, sık sık haksız değerlendirme savlarının (iddiaları-  
nın) çıkmasına yol açmaktadır.

Sonuçların geçerliğini veya güvenilirliğini azaltan bozukluklar,  
boylandırmaların yapılması sırasında kayırmalar ve yanlıgılar (ha-  
talar) şeklinde meydana çıkmaktadır. Bu türlü bozukluklara değer-  
leyiciler (veya boylandırıcılar) bilerek ya da bilmeyerek yol açar-  
lar. Söz konusu bozuklukları şu şekilde özetlemek olurludur : (27)

---

(26) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. : DOUGLAS MCGREGOR, «An Une-  
asy Look at Performance Appraisal,» *Harvard Business Review*, Vol.  
35, No. 3, May-June, 1957, s. 89-94

(27) Bkz.: YODER, s. 92-93

### **Merkezcil Yönseme :**

Merkezcil yönseme (temayül) değerleyicinin boylandırmalarında **ortalama** değer veya derecelere eğilim göstermesini ifade eder. Bu durumun nedenlerinden biri olarak değerleyicilerin, boylandırılanları tanımaması gösterilebilir. Bunda, boylandırmacının aşırılıklardan kaçınma tutumu da önemli rol oynayabilir. Değerleyici, böyle bir yol izlemekle, hem boylandırılanları mağdur etmemiş, hem de değerlendirme sürecinde kendi noksanları ile yeteneksizliklerini açığa vurmamış olur.

### **Yumuşaklık :**

Yumuşaklıkta, boylandırıcı merkezcil yönsemenden de ötede, değerlemelerinde «cömertçe» bir tutum içinde bulunur. Değerleyici böyle davranmakla, bir yandan işgörenlerin sevgisini (sempatisini) kazanıp, bir yandan da aksi durumda ortaya çıkacak gerilimlerden kendisini uzak tutmuş olur.

### **Ayla Etkisi :**

Ayla etkisi (28), değerleyicinin boylandırmada tek niteliğe önem verip, diğer hususları dikkate almamayı veya tüm boylandırmayı, işgören hakkında edinilmiş genel bir kanı ya da izlenime (intibaya) dayandırmayı ifade eder. Ayla eğiliminde örneğin, hakkında boylandırıcının iyi bir izlenimi olan işgören, kendisiyle fazla ilgisi olmayan ya da aslında düşük bir düzey gösterdiği niteliklerde de yüksek boylandırma sıra veya puanlarını alır. Öte yandan, belli bir nitelikte zayıflığı olan işgören, güçlü olduğu niteliklerinde de düşük boylandırılabilir (29).

---

(28) Ayla etkisi deyiminin İngilizce karşılığı «Halo Effect» tir. *Hale* sözcüğünün Arapçası *Haledir*. Halenin TDK Sözlüğünde Türkçesi «Ayla» veya «Ağıl» olarak belirtilmekte ve ay ile bazı yıldızların dolayındaki (etrafındaki) ışık çevresi ya da halkası anlamına gelmektedir. Biz burada AYLA sözcüğünü kullanmayı yeğ tutmuş (tercih etmiş) bulunuyoruz.

(29) Uygulamada, merkezcil yönseme, yumuşaklık, ve sakıncalı durumların giderilmesinde «Zorunlu Dağıtım» ve «Zorunlu Seçim» gibi boylandırma yöntemlerine başvurulması önerilmektedir. *Zorunlu Dağıtım* yönteminde, boylandırıcıların değerlemelerine, belli düzeylerde, değişik oranlarda bir dağıtım zorunluğu konur. Örneğin, başarı değerlendirilmesinde işgörenin yaraşımı (liyakatı) en yüksek ile en düşük arasında

## ENGELLERİ KALDIRMA

Bir boylandırma sisteminin noksanlıkları ya da üstünlükleri başlıca şu iki kaynaktan gelmektedir : 1 - Sistemin kendisinin teknik özellikleri, 2 - Boylandırıcıların yansız (tarafsız) yargıda bulunma ve ellerindeki boylandırma araçlarını kullanma yetenekleri. Bu nedenle işletmeler, etkin işgören değerlemesine karşı duran söz konusu engellerin üstesinden gelmek için iki yönlü bir yaklaşıma başvurmaktadırlar. Bu yaklaşımda, bir yandan insanın kayırcı tutum ve yanlışlarını (hatalarını) giderecek bir çeşit sistemin kurulmasına çalışılırken; diğer yandan boylandırma genyöntemlerini

---

beş dereceye ayrılır. Boylandırıcılara değerlemesini yaptıkları işgö-  
renlerin % 10'unu en yüksek yaşarımı gösteren birinci dereceye, %  
20'sini ondan sonraki ikinci dereceye, % 40'ını ortadaki üçüncü dere-  
ceye, % 20'sini dördüncüye, % 10'unu da en düşük yaşarımı gösteren  
beşinci dereceye dağıtmaları önerilir. Böylece bir dereceye kadar,  
boylandırıcının belli birkaç kişiyi kayırması önlenip, denetim altında  
tutulabilir. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: JOSEPH TIFFIN, «The  
Forced Distribution System,» -derleyen: WHISLER -HARPER, Perform-  
ance Appraisal, a.g.k, s. 189-190. JAMES BURT MINER, «The Evalu-  
ation of A Method For Finely Oraduated Estimates of Abilities,»  
*Journal of Applied Psychology*, Vol. 1, No. 2, June, 1917, s. 123-133

Öte yandan *Zorunlu Seçim* yönteminde, grafik cetveller yönte-  
minden daha ileri gidilerek, boylandırıcıya tanıtıcı nitelikte bir de-  
yimler listesi verilmekte, çeşitli başarı ya da yaşarım derecelerini  
ifade eden bu deyimlerden boylandıracağı işgörenin durumunu en iyi  
yansıtanı işaretlemesi istenmektedir. Böylece boylandırıcıların yap-  
acakları değerlemelere kayırma, vb. sakıncalı tutum göstermelerini ön-  
leyici kısıtlamalar getirilmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz.: M.W. RIC-  
HARDSON, «Forced Choice Performance Reports,» *Personnel*, Vol.  
26, No. 3, November, 1949, s. 205-212. E.K. TAYLOR-D.E. SCHNEIDER-  
N.A. SYMONS, «A Short Forced Chceice Evaluation Form for Sales-  
men,» *Personnel Psychology*, Vol. 6, No. 4, Winter, 1953, s. 393-401.  
J.R. BERKSHIRE-R.W. HIGHLAND, «Forced-Choice Performance  
Rating-A Methodological Study,» *Personnel Psychology*, Vol. 6, No. 3,  
Autumn, 1953, s. 355-378 L. STANGAS -L.L. McQUITTY, «A New Appli-  
cation of Forced Choice Ratings,» *Personnel Psychology*, Vol. 3, No.  
4, Winter, 1950, s. 413-424. E.D. SISSON, «Forced Chceice The New  
Army Rating,» *Personnel Psychology*, Vol. 1, No. 3, Autumn, 1948, s.  
365 381. LEE W. COZAN, «Forced Choice : Better Than Other Rating  
Methods?,» *Personnel*, Vol. 36, No. 3, May-June, 1955, s. 80-83. ERWIN  
K. TAYLOR -ROBERT J. WHERRY, «A Study of Leniency in Two  
Rating Systems,» *Personnel Psychology*, Vol. 4, No. 1, Spring 1951, s.  
39-47. YODER, s. 98-99. McFARLAND, s. 335. WEISLER -HARPER, s.  
222 - 260

doğru biçimde izlemeleri için yöneticilerin eğitimi yoluna gidilmektedir.

Kasıtlı ve kasıtsız kayırmalar genellikle dikkatli bir gözlem ve denetimle açığa çıkarılabilir. Boylandırıcının üst'ü (amiri) astının yaptığı boylandırmaları gözden geçirebilir. Öte yandan, işgörenlerin yakınmaları (şikayetleri) da haksız ya da yanlış değerlemeleri ortaya koyabilir. Burada güç sorun, özellikle kasıtsız kayırcılıkta belirlemektedir. Çünkü bu tip kayırmada, ne işgören ne de boylandırıcı bunun farkında değildirler.

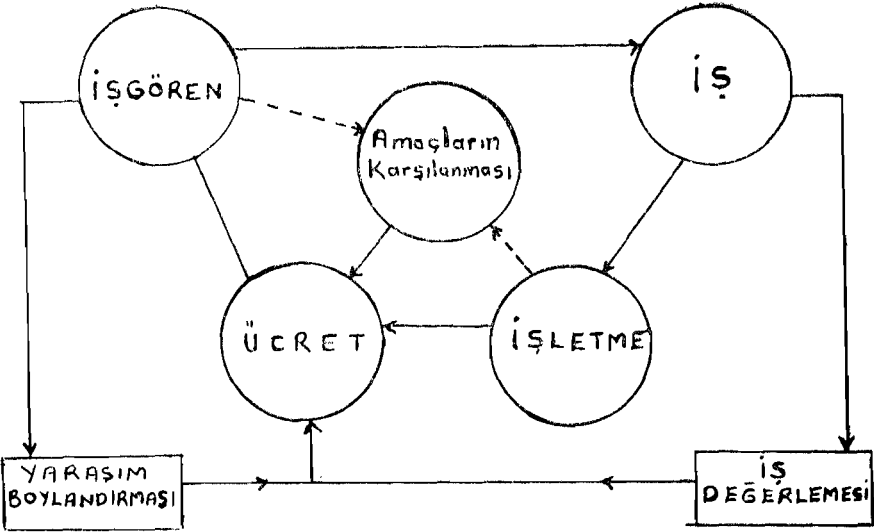
Bilinçli olsun, bilinçsiz olsun gerek kayırmalar, gerek yanlışlar nihayet sonunda giderilebilir. Hiçbir sistem aslında, yetkin (mükemmel) değildir. Boylandırma süreci de insan yanlışlarından uzak değildir. Ancak değerlendirme sisteminde söz konusu yanlışları veya sakıncaları azaltmanın yolları da yok değildir. Sistemde, genel nitelikteki, belirsiz özelliklerden çok, türsel olaylara, başarı ya da başarısızlık göstergelerine göre boylandırma analizleri yapılabilir. Bu konuda en etkin araç eğitim olmaktadır. Boylandırıcı durumdaki yönetici ve gözetimcilerin gerek sistemin felsefesini kavramaları, gerek yöntemleri başarılı uygulamaları görecekleri eğitime sıkı sıkıya bağlı bulunmaktadır.

## BAZI ANALİZ VE YORUMLAR

Buraya kadar yaptığımız açıklamalarla, yaraşım boylandırmasını ana çizgileriyle tanıtmış bulunmaktayız. Bu bölümde konu, iş değerlemesinden sonra, ücret ve aylık yapısında ikinci temel ölçüt (kıstas) olma yönüyle ele alınıp, ortaya çıkan durum dört aşamada (merhalede) incelenecektir.

### I. Aşama

Birinci aşamada, yaraşım boylandırmasını şu dört temel kavram arasındaki bağıntı açısından inceleyip, yorumlamak olur: İŞGÖREN, İŞ, İŞLETME, ÜCRET. Bu dört temel öge arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şemayla gösterebiliriz :



Şemadaki sistemde görüldüğü gibi, işgören-iş-işletme-ücret arasındaki bağıntılar üç ölçüte (kriter) dayanmaktadır. Birinci olarak; amaçların karşılanması ücret tutarı için temel bir ölçüt olmaktadır. İşgören yönünden, ücretin onun gereksemelerini (ihtiyaçlarını) karşılayacak düzeyde bulunması gereği söz konusudur. Bu ihtiyaçlara birtakım ekonomik ve sosyal etkenler (faktörler) biçim vermektedir ki, bunlar aynı zamanda bireyin yaşama standardını saptamaktadır. Eğer işgörenin aldığı ücret, kendi yaşayış düzeyine göre kanış verici (tatminkâr) düzeyde değilse, ya işletme içinde ücreti daha yüksek bir işe geçmek) isteyecek, ya da işyerini değiştirmeye olanağını (imkanını) araştıracaktır. Yalnız işletmede bu durumda olanların sayısı fazla ise, o vakit bunlar yönetimin karşısında bir baskı grubu olarak ta yer alabilecektir. Ücretlerinden hoşnut olmayan söz konusu grup, yönetimi ücretleri değiştirmeye zorlayacak ve amaçlarına ulaşmak için çok kere görüldüğü üzere, sendikayı da arkalarına alıp, ilk toplu sözleşmede ağırlıklarını koymaya çalışacaklardır.

İşletme yönünden, yönetim işgören-iş-ücret bağıntısını, her şeyden önce, örgütün amaçlarını temel alarak değerleyeceklerdir. Ancak bunun için, çok iyi tanımlanmış amaçlarının olması şarttır. Çünkü bu amaçlara göre iş gerekleri saptanacaktır. Tutarlı ve adil bir ücret yapısı için, sadece iş değerlemesinin değil, yaraşım boy-

landırmasının veya işgören değerlemesinin de yapılması zorunludur. Eğer yalnızca iş değerlemesi ile yetinilirse, o vakit iş başarısında farklı yaraşım (liyakat) gösteren işgörenlerin hepsi aynı ücreti alacaktır ki, böyle bir durumda düşük iş başarısı olan işgörenlerle, yüksek iş başarısı olanlar ücret yönünden bir tutulmuş olacaktır. Bunun işletmeyi ne derecede ciddi ücret adaletsizliği sorunlarıyla karşılaştıracağı açıktır.

## II. Aşama

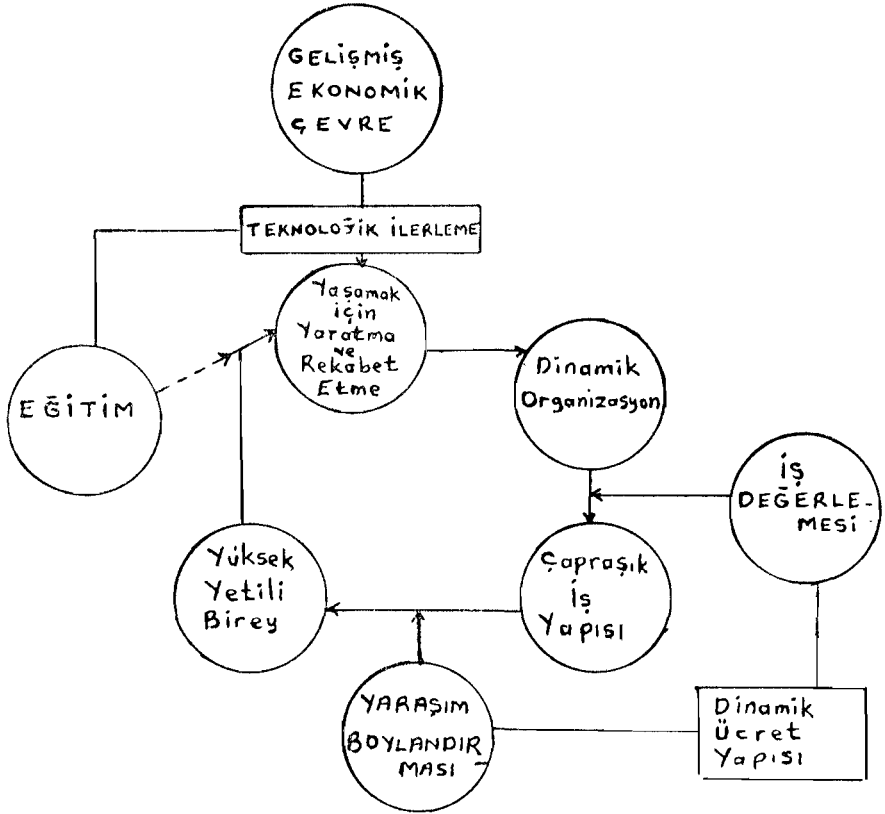
İşgören ve örgütün içinde yaşadıkları ekonomik çevre, yukarıda ele alınan sisteme değişik yönler getirir. Söz konusu sisteme çevreyi alırken, burada en azından «gelişmiş ekonomik çevre» ve «gelişmemiş ya da gelişmekte olan ekonomik çevre» ayırımının yapılması gereği belirlemektedir. Kuşkusuz, bu iki değişik çevre, sistemi farklı yapılara sokacaktır.

Belişmiş bir ekonomik çevre veya ülkede, gerek birey, gerek işletme ya da örgüt dinamik bir ortamda bulunmaktadırlar. Bu ortam, özellikle teknolojik ilerlemenin baskısı altındadır. Söz konusu baskı, bilhassa liberal ekonomili ülkelerde, birey olsun, işletme olsun bunları yaşamaları için yenilik yapmaya ve rekabete zorlamaktadır. 32. sayfadaki şemada görülen sistemde, bu durum belirtmeye çalışılmaktadır.

Bu sistemde, dinamik organizasyonun gerekseme duyduğu ücret yapısının yine dinamik bir nitelik kazanması için iş ve işgören değerlemeleri dayanması zorunluğu belirlemektedir. Söz konusu iki yöntemle sadece işletmenin ücret yapısı dinamik ortamın koşullarına uydurulmakla kalmayacak, aynı zamanda gerek işgören gerek örgüt, noksanlıklarını ve gelişme olanaklarını (imkanlarını) göreceklerdir. Bu arada, bireyin kendini geliştirmesi ve dolayısıyla örgütlerin büyüüp, serpilmesinde **eğitimin** son derece önemli bir rolü olmaktadır. Öte yandan, eğitimin işgören ve iş değerlemesi uygulamalarında başvurulacak başlıca araçlar arasında yer aldığı görülmektedir. Şöyleki, eğer her iki yöntemin uygulamasında boylandırılacak işgörenlerle, onları değerleyecek olanlar sıkı bir eğitimden geçirilmediği takdirde, bunlar dinamik bir ücret yapısının temelleri olacak yerde, ciddi sorunların yaratıcısı durumunda kalacaklardır.

Gelişmemiş ya da gelişmekte olan bir ekonomik çevrede, yaraşım boylandırması ve iş değerlemesi tekniklerini kullanmaya giriş-

mek, çok kez ekonomik ve sosyal yönden gelen engellerle karşılaşabilmektedir. Çünkü, bu tür çevreler ya da ülkeler için başta gelen sorun, «fakirliğin kısır çemberini» kırmak olmaktadır. Söz konusu çemberi, az kapital-az yatırım-az istihdam-az öğrenim ve eğitim-az teknoloji-az gelir ve bunun sonucu düşük yaşam standardı halka-



ları meydana getirmektedir. Kuşkusuz, geri kalmış ekonomik çevrenin bu sorunları, iş ve işgören değerlemelerini gerçek anlamlarıyla uygulamayı büyük çapta engelleyecektir. Ancak, sözü edilen dış etkenlerin etkilerinin azalmasıyla, sistem bu iki teknikten olumlu yönde etkilenecektir.

### III. Aşama

Ekonomik özellikler yanında, örgüt ve bireylerin sosyal özellikleri de iş ve işgören değerlemelerini etkilemektedir. Söz gelişi,



eğer örgüt ve bireyleri **modern ve gelenekçi** olmak üzere iki ana temelden bir ayırıma sokacak olursak, bu konuda çok değişik sonuçlarla karşılaşılacaktır.

**Modern** örgüt ve birey modeli içinde, iş ile işgören değerlemeleri tekniklerini kullanarak gelişmek fazla çıkmazlara girilmeden, kolaylıkla gerçekleştirilebilecektir. Çünkü modern örgüt, çağdaş bilim ve teknolojinin ilerleme gereğine uymak, onların elde ettiği sonuçları uygulamada yansıtmak zorunluğu içinde bulunmaktadır. Bunun için örgüt, kendi üyelerinin düşünceleri ve davranışlarıyla yakından ilgilidir. Çağın gereği olan ileri ussallık (rasyonellik) ve verimlilik basamaklarını onlarla çıkacaktır. Öte yandan, modern insan ise nesnel amaçlara yönelmiş, felsefesinde yaşama ve gelişme arasındaki sebep-sonuç ilişkisine bağlanmış bir kişidir. Ayrıca, tutum ve davranışlarında katılıktan arınmış, içine girdiği koşullara uyabilen, yansız (tarafsız) görüş sahibi, kendi kendini değerleyebilen, işbirlikçi yetileri gelişmiş, başkalarına karşı demokrat anlayışlı bir kimsedir.

**Gelenekçi** tipteki örgüt ve insanlara gelince, bunlar modern örgüt ve insan tipinin tam karşıtı olmaktadır. Gelenekçi örgüt buyrukçu (otokratik), demokratik niteliği bulunmayan bir örgüttür. Değişen koşullara uyma esnekliği yoktur, bunun için de tutucu (statükocu) bir özellik göstermektedir. Bu özelliği yaratan niteliğinin başında da kişisel oluşu, gelişme ve yaşayışının tamamen kişilere bağlı olması, başka deyişle bürokratik yetisinin (kapasitesinin) zayıflığı gelmektedir. Böyle bir örgüt tipinin ortaya çıkmasında baş rolü oynayan gelenekçi insan modeli ise, değişikliğe direnen, alışkanlıklarını koşullara göre değiştiremeyen, tutum ve davranışları esneklikten yoksun, kendi kendini değerlendirme yeteneği bulunmayan, yansız (tarafsız) düşünemiyen, işbirlikçi yetisi (kapasitesi) son derece zayıf, başkalarıyla ilişkilerini daima duygusal temellere dayayıp, nesnel bağıntılar kuramayan bir karakter yapısı ortaya koymaktadır. İşletmelerde bu tipteki işgörenlerin, kuşkusuz anlayış inancı ve davranışlarına tamamen karşıt düşen yaraşım boylandırması ve iş değerlemesi tekniklerine direnmesi doğaldır (tabiidir). Gelenekçi işgören, yükselmede yaşa, kıdeme önem verir. Yaptığı işi alıştığı gibi sürdürür. Eleştiriye ve işinin geliştirilmesi olanaklarının araştırılmasına direnir. Öte yandan gelenekçi yönetici de, bir yargıç tutumu içinde, kendisinin adeta tanrısal bir güçte olduğuna inanır. Yetkisini başkasına verip, onur ge-

lişmesine yardımcı olamaz. Örgütte sırasında kendisinin yerini alacak bir kimsenin bulunmasına tahammülü yoktur. Yönetim felsefi paternalistik bir koşuttur (paraleldedir). Bağımsız düşünemediğinden, gerek iş değerlemesi gerek yaraşım boylandırması uygulamasında her iki tekniğin yozlaştırılmasında (dejenere edilmesinde) başta gelen nedenlerden olan sürekli kayırcılık ve ayırmcılık tutumu içinde kalır.

Sosyal açıdan ele aldığımız bu iki önemli modelin belirtmeye çalıştığımız birkaç temel özelliğinden de görüldüğü gibi, yaraşım boylandırması ve iş değerlemesi yöntemleri daha çok modern nitelikli örgütler ile işgörenlerin yer aldığı ortamda başarılı olarak kullanılabilir. Çünkü ne iş değerlemesi ne de işgören değerlemesi birtakım matematiksel problem ve modelleri başarıyla kurup, çözen elektronik beyinlerle değil, insanlar tarafından sistemleştirilip, yine insanlara uygulanmaktadır. Bu bakımdan, söz konusu tekniklerin iyi sonuçlar vermesinde, uygulandıkları ortamın ya da çevrenin en azından **modern** veya **gelenekçi** özelliklerinin gösterdiği durum büyük önem taşımaktadır.

#### IV. Aşama

Yaraşım boylandırmasında geleceğe ilişkin gelişim durumuna gelince, yenilikçi tutuma öncelik tanıyan modern işletmelerde, kişisel özelliklerin boylandırılmasından çok, çalışma sonuçlarını değerlemeye doğru bir gidiş görülmektedir. Bu gelişmede basit yollar bırakılıp, daha çapraşık yöntemlere ve analizlere girilmektedir. Öte yandan diğer bir gelişme yönü de, işgöreni uzun devrede daha yüksek düzeydeki sorumlulukları kapsayan orunlara (mevkilere) geçip geçemeyeceği bakımından değerlemeye gitme girişimleri ile açığa çıkmaktadır. Yaraşım boylandırması ya da değerlemesi süreci içinde, işgörenin iş davranışı hakkında karar verilirken, bu karar onun başarıları, amaçları, iş görme biçimi ve kişisel özelliklerine dayandırılmakta, böylece tek yönlü değerlemelerden, çok yönlü ve aynı zamanda belli bir dönem içinde birden fazla gözetimcinin yapacağı boylandırmalara doğru gidilmektedir.

### S O N U Ç

Her ne kadar yaraşım boylandırmasının da, iş değerlemesi gibi birtakım sınırlamaları varsa da, yine de tutarlı bir ücret yapı-

sının adil ve gelişmeye dayanan bir nitelikte olmasında vazgeçilemeyecek iki temel taşından birisidir. Kaldı ki, daha önce de belirttiğimiz gibi yaraşım boylandırmasının katkısı sadece ücret yapısında olmamakta, gerek işgörenin kendisini geliştirmesi, gerek yönetimin iyileştirilmesinde önemli rolü olmaktadır.

Eğer isabetli bir işgören değerlemesi planı hazırlanıp, işgörenlerin bilgisine sunulabilirse, bu onların yönetime karşı güvenlerinin artıp, morallerinin güçlenmesinde etkin bir rol oynayacaktır. Yaraşım boylandırmaları, işgörenin üzerinde durulması gereken ve işbaşında eğitim program uygulaması zorunluğunu çıkaran zayıflıklarını ortaya koyduğu gibi; onun görülmemiş ve saklı kalmış yetisinin (kapasitesinin) de keşfedilip, işletmeye katkısının artırılmasına da yol açar.

Öte yandan, astlarını boylandıran gözetimci de herşeyden önce zayıflıkları ve üstünlükleriyle birlikte çalıştığı insanları tanımak fırsatını edinir. Edindiği bu fırsatla, astlarıyla olan ilişkilerini her boylandırma dönemi yeniden düzenleyip, çıkması muhtemel sürüşmeleri henüz başlangıçta önleyebilir.

Böylece bir yandan iş, diğer yandan işgörene dayanan iş değerlemesi ve işgören değerlemesi teknikleriyle işletmeler, saptamış oldukları amaçlara daha sağlam adımlarla yaklaşma ve sürekli gelişip, büyüme olanaklarını (imkânlarını) güçlendirmiş olacaktırlar.

Her iki yöntemin Türkiye'deki uygulama başarısına gelince, öncelikle belirtmek gerekirse, gelişmekte olan bir ülke olmasına rağmen, gerek iş değerlemesi, gerek yaraşım boylandırması uygulama girişimleri içinde başarısız olan işletmeler yanında, başarılı olanlar da görülmüştür. Buradan anlaşılmaktadır ki, işletmelerde her iki teknik işgörenlere ayrıntılarıyla açıklanıp, amaçları konusunda kendileri inançlı kılınırlarsa ve bu arada yöntemi uygulayacak olanlarda iyi bir eğitimden geçirilip, mümkün olduğu kadar tutumlarında tarafsız bir yol izlemeleri sağlanırsa, kanımızca, söz konusu yöntemlerin üstünlüklerinden yararlanan ileri ülkelerin işletmeleri gibi, Türkiye'deki kuruluşlar da kendilerine düşen payı kolaylıkla elde edebileceklerdir.