

**TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE MEVCUT VE TASLAK
OLARAK HAZIRLANAN YENİ PERSONEL DEĞERLEME
SİSTEMİNİN PERSONELİN PERFORMANS VE
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ORTAYA
KOYMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

87404

Erkan ÖZTÜRK

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönergesinin
İşletme Ana Bilim Dalı İçin Öngördüğü
BİLİM UZMANLIĞI TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır**

**MALATYA
1999**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

İş bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında BİLİM
UZMANLIĞI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....
Adı, Soyadı ve Unvanı

Üye.....
Adı, Soyadı ve Unvanı

Üye.....
Adı, Soyadı ve Unvanı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu
onaylarım.

...../...../1999

İMZA

Adı, Soyadı ve Unvanı
.....Enstitü Müdürü

Ö N S Ö Z

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında daima bana destek olan değerli eşim Serpil ÖZTÜRK'e ve kızım Gizem'e, çalışmamın her aşamasında yardımlarıyla yol gösteren danışmanım Sayın Doç.Dr. Ali AKSOY'a, en az danışmanım kadar desteklerini gördüğüm Sayın Doç.Dr. Mehmet TİKİCİ ve Sayın Doç.Dr. Mehmet DEMİRBAĞ'a, fikrî ve teknik yönden sonsuz katkılarını esirgemeyen arkadaşım Abdülkadir GÜZEL, İsth.Kd.Yzb. Mustafa SÜMEN, Mu.Yzb. Nurhilal ÇAPÇI ve Lv.Yzb. Sabri BULUT'a, anketimi cevaplayanlara ve katkıda bulunan diğer tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi arz ederim.

1999, MALATYA

Erkan ÖZTÜRK

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL PERFORMANSININ DEĞERLENMESİ VE ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON

KISIM I PERSONEL PERFORMANSININ DEĞERLENMESİ

I.1 PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, ÖNEMİ VE AMAÇLARI	1
I.1.1 Performans ve Performans Değerlemenin Tanımları	1
I.1.2 Performans Değerlemenin Önemi ve Amaçları	2
I.1.3 Değerlenenler Açısından Performans Değerleme	4
I.2 PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ	5
I.2.1 Performans Standartlarının Belirlenmesi	7
I.2.2 Performans Değerleme ve Sonuçların Belirlenmesi	8
I.2.3 Sonuçların Kullanımı Safhası	10
I.2.4 Performans Değerleme Görüşmeleri	11
Dolaysız Yöntem	12
Dolaylı Yöntem	13
I.3 PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÖGELERİ	14
I.3.1 İş Analizi	14
(1) İş Analizinde Kullanılan Teknikler	16
(2) Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi	17
I.3.2 İş Tarifi	18
I.3.3 İş Nitelikleri	19
I.3.4 Performans Standartları	20
I.3.5 Hedefler	21
(1) Örgüt Hedefleri	21
(2) Bireysel Performans Hedefleri	22
I.4 PERSONEL DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	23
I.4.1 Geleneksel Değerleme Yöntemleri	24
(1) En Yakın Üstün Değerlemesi	26
(a) Grafik Dereceleme Yöntemi	27
(b) Karşılaştırma Yöntemleri	28
(c) Uygun Cümle Seçme Yöntemi	28
(d) Zorunlu Dağılım Yöntemi	29
(e) Kritik Olay Yöntemi	29
(f) Serbest Anlatım Yöntemi (Kompozisyon Yöntemi)	30
(2) Grup Değerleme Yöntemleri	30
(a) Yerde İnceleme ve Gözleme Yöntemi	30
(b) Yönetim Grubunca Yapılan Değerleme Yöntemi	31
(3) Astların Üstlerini Değerlemeleri Yöntemi	31
(4) İş Arkadaşlarınca Yapılan Değerleme Yöntemi	31
I.4.2 Çağdaş Değerleme Yöntemleri	31
(1) Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi	32
(2) Değerleme Merkezleri	34
I.5 PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	34
I.5.1 Tek Ölçü	34
I.5.2 Mûsamaha	35
I.5.3 Hale Etkisi	35
I.5.4 Objektif Olmama	36
I.5.5 Ortalama Eğilimi	36
I.5.6 Önyargılar	36
I.5.7 Performansa Göre Ücret	37

KISIM II ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON

2.1 MOTİVASYON VE İNSAN İHTİYAÇLARI	38
2.1.1 Motivasyonun Tanımı ve Önemi	39
2.1.2 Motivlerin Karmaşıklığı, Birbirleri ve İşgörenler Üzerine Etkileri	40
2 2 MOTİVASYONU ETKİLEYEN İHTİYAÇ TÜRLERİ	41
2 3 MOTİVASYONDA KAPSAM TEORİLERİ	42
2.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	44
2 3 2 Herzberg Modeli(Çift Faktör Teorisi)	47
2 3 3 McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi	50
2 3 4 Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Teorisi	52
2 4 MOTİVASYONDA SÜREÇ TEORİLERİ	53
2 4 1 Vroom'un Ümit(Bekleyiş) Teorisi	54
(1) Başarı-Ödül-Ümit İlişkileri	54
(2) İstek veya İhtiyaç Şiddeti	55
(3) Çaba-Başarı-Ümit İlişkileri	55
(4) Motivasyon İle İlgili Ödüllerin Yapısı	56
2 4 2 Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Ümit Teorisi	56
2 4 3 Adams'ın Ödül Adaleti(Eşitliği) Teorisi	58
2 4 4 Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modelleri	59
2 4 5 Şartlandırma(Pekiştirme) Teorisi	60
(1) Olumlu Pekiştirme	61
(2) Olumsuz Pekiştirme	62
(3) Son Verme	62
(4) Cezalandırma	63
2 5 MOTİVASYON ARAÇLARI	64
2 5 1 Gelir(Ücret)	67
(1) Yüksek Ücret Talebi ve Dikkat Çekme İsteği	67
(2) Bir Statü Simgesi Olarak Ücret	67
(3) Mesleki Başarının Kanıtı Olarak Ücret Artışı	68
2 5 2 Ödillendirme	68
2 5 3 Güvenlik	70
2 5 4 Yükselme Olanakları	71
2 5 5 İş Cazibesi	72
2 5 6 İşe Atfedilen Değer	73
2 5 7 Statü	74
2 5 8 Kişisel Yetke(Otorite) ve Güç Kazandırma	75
2 5 9 Özel Yaşama Saygılı Olma	76
2 5 10 Kararlara Katma	78
2 5 11 Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	79
2 5 12 Eğitim ve Yükselme	82
2 5 13 İletişim	83
2 5 14 Görev Dağılımı	84

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ PERSONEL DEĞERLEME SİSTEMİ

KISIM I MEVCUT DEĞERLEME SİSTEMİ	
I.1 MEVCUT DEĞERLEME SİSTEMİNİN GELİŞİMİ	86
I.2 MEVCUT DEĞERLEME SİSTEMİNİN YAPISI	88
I.3 MEVCUT DEĞERLEME SİSTEMİNİN AKSAYAN YÖNLERİ	89
KISIM II DİĞER ÜLKELERDEKİ DEĞERLEME SİSTEMLERİ	90
KISIM III YENİ DEĞERLEME SİSTEMİNİN ESASLARI	
I.1 NİTELİKLER	92
I.2 NOT VERME	93
I.3 GİZLİLİK	93
I.4 SİCİL AMİRLİĞİ	94
I.5 SİCİL AMİRLERİNİN NİTELİKLER DIŞINDAKİ KANAATLARI	95

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

KISIM I PROBLEM DURUMU	98
KISIM II ANA KÜTLE (Çalışma Evreni)	99
KISIM III ARAŞTIRMA KONUSUNUN VARSAYIMLARI	100
KISIM IV ÖRNEKLEME	100
KISIM V ARAŞTIRMADA KULLANILAN TEKNİKLER	100
KISIM VI DEĞERLEMEDE KULLANILAN SAYISAL YÖNTEMİN AÇIKLANMASI	101
KISIM VII ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	103
SONUÇ VE ÖNERİLER	128
EK-Anket Soruları ve Cevap Şıkları	132
YARARLANILAN KAYNAKLAR	

BİRİNCİ BÖLÜM
PERSONEL PERFORMANSININ DEĞERLENMESİ
VE
ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON



KISIM I
PERSONEL PERFORMANSININ DEĞERLENMESİ



**PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, ÖNEMİ VE
AMAÇLARI**

KISIM I : PERSONEL PERFORMANSININ DEĞERLENMESİ

1.1 PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, ÖNEMİ VE AMAÇLARI

1.1.1 Performans ve Performans Değerlemenin Tanımları

Amaçlarına ulaşmalarında örgütlerin en önemli destekçisi olan insan faktörünün, bu amaçlara yapmış olduğu katkı kişisel performansı oluşturur. Diğer bir deyişle, işletmede çalışan her bir işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar o işgörenin performansıdır.

İşletmelerde kişisel başarı, “kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi”¹ olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirme ise;

“Çalışanın terfisini, iş değişimini, işten çıkarılışını, maaş artış/düşüşünü, bir eğitim programına katılımı etkileyen her türlü karar”²;

“Bir çalışanın işle ilgili niteliklerini, davranış ve iş çıktılarını ölçen, değerlendiren ve etkileyen resmi yapısal bir sistem”³;

“Bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlemesi süreci”⁴;

“İşgörenlerin, örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yaptıkları katkının derecesi ile onların yetenekleri ve yeterlilikleri hakkında yönetim tarafından varılan yargı”⁵;

¹ ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul. 1991. s.154

² LATHAM, G.R. & WEXLEY.K.N., Increasing Productivity Through Performance Appraisal. 2nd ed., Massachusettes: Addison- Wesley Co., 1993. s. 7

³ SCHULER, R.S. & JACKSON, S.E., Human Resources Management, Positioning for 21th Century. 6th ed., New York: West Co., 1996. s. 11

⁴ PALMER, Margaret J., Performans Değerlendirmeleri (How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisal), Çev.: Doğan ŞAHİNER, Rota Yay., 1. Bs., İstanbul. 1993. s. 9

⁵ BEACH, Dale S., Personnel: The Management of People at Work. 4th ed., New York: Macmillan, 1980, s.288

“İş görenin iş performansını, kabiliyetini, gelecekteki potansiyelini ve gelişimini sağlamak üzere değerleyen ile değerlendirilen arasındaki profesyonel bir haberleşme sistemi”⁶ olmak üzere çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir.

1.1.2 Performans Değerlemenin Önemi ve Amaçları

İnsan unsuru, çevrenin örgüte verdiği girdilerin en önemlisidir. Zira, örgütün çevreden aldığı diğer kaynaklar da insan unsuru elinde bir anlam ve değer kazanır. Personel değerlendirme, yöneticinin kendisi de dahil olmak üzere tüm işgörenlere uygulanması gereken, büyük bir öncelik taşıyan ve yönetimin sorumluluğunda olan bir konudur. Personel değerlendirme, hangi işlerin, nasıl ve kimler tarafından yapılacağını işgörenlere tanımlar; işgören davranışları ile işletme amaçları arasındaki uyumun derecesini belirleyerek, yönetimin bu uyumu artıracak tedbirleri almasına dayanak oluşturur.

Performans değerlendirme, örgüt stratejilerinin daha net anlaşılmasında ve benimsenmesinde olduğu kadar, bu stratejilerin uygulanmaları için gerekli bireysel davranış ve sonuçların belirlenmesinde de etkili olur.⁷

Performans değerlendirme, genellikle günden güne değişen işlerdeki etkililiği görebilmek amacıyla, performansın doyum veren ve vermeyen yönlerinin belirlenmesine de yarar. Böylelikle, mümkün olduğu ölçüde güçlü yanlar geliştirilebilir ve zayıf yanlar düzeltilebilir.

Performans değerlendirme, örgüt amaçlarının gerçekleştirilme boyutu ve bu amaçlara ulaşma çabalarında, işgörenlerin katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenmek suretiyle örgütü geliştirmeye yönelik kararlar alınması açısından önem taşır. Performans değerlendirme, stratejik ve diğer yönetsel kararların (terfi, eğitim, ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma vb.) etkin bir biçimde alınmasına katkıda

⁶ ÖLÇÜM. Münevver Gültekin, “Staff Appraisal in Universities”, The Journal of Contemporary Management, number 5, March 1992, s. 180

⁷ UYARGİL, Cavide, “Performans Değerlendirme”, H.R. İnsan Kay. Der., Yıl: 1, Sayı: 8, Haz. 1997, s. 24

bulunur.⁸ Değerleme sonuçlarına dayalı olarak, işletmeler varolan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilirler. Değerlemeden amaç, yalnızca geçmiş performansı değerlemek değil fakat gelecekteki performansı da planlamaktır.⁹

İşgörenler terfi, nakil, ücretleme cezalandırma gibi konularda örgüt içinde nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca işgörenler, üstlerinin kendileri ve iş görme biçimleri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacı duyarlar. Beklenen eşitliği sağlamak ve söz konusu isteklere cevap vermek, işgörenlerin çalışmalarının biçimsel ve tarafsız olarak değerlendirilmesiyle mümkün olur.¹⁰

Objektif ölçülere göre yapılan bir değerlendirme, çalışanların takdir edilme arzusunun da tatmin etmek suretiyle verimliliğe katkıda bulunur. En basit bir iş kolunda veya pozisyonda bile işgörenler çalışanla çalışmayanın ayırt edilmesini arzularlar.

İş analizi ve buna dayalı olarak yapılan personel değerlendirme, iş başarımına ilişkin bir eksikliği açığa çıkararak daha ayrıntılı çözümlenmelerle bu eksiklikleri giderecek belirgin eğitim gereksinimlerinin saptanmasına da yardımcı olur.¹¹ Performans değerlendirme, işgören seçimi ve eğitim programlarının yürütülmesinde başarı derecesini belirlemek için ölçü olarak kullanılmaktadır.¹² Değerleme sonuçlarına göre, durumun elverdiği oranda, işgören eğitim programlarının içeriği ve uygulamasında değişiklik yaparak onu daha yararlı hale getirebilme imkanı yaratması, performans değerlemenin eğitim açısından önemini belirtir.¹³

Performans değerlemesi yapmanın iki ana amacından birincisi, *işgörenin iş davranışları hakkında bilgi edinmek*, ikincisi ise *işgörenlerin iş tanımlarında ve iş*

⁸ DİNÇER, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul, 1991. s. 286

⁹ ERDİL, Oya. "Lider Yönetici Yetiştirmenin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar". H.R. İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 1. Kasım 1997. s. 40

¹⁰ BİNGÖL, Dursun. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Erzurum, 1990. s. 171

¹¹ ÖZYURT, Aysun. "İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış". Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, . yıl 2 sayı 1. Kasım 97. s. 24

¹² CEMALCILAR, İlhan, BAYAR,Doğan, AŞKUN, İnal Cem, ÖZALP, Şan, İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir, 1983. s. 278

¹³ AKSOY, Şinasi. "Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim", Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 4, Aralık 1984. s.55

analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geri besleme sağlamak' tır.

Geri besleme, işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmeleri bakımından faydalı olur. Bunlara paralel olarak performans değerlendirme, şirketin geliştirilmesi, işgörenin geliştirilmesi, kariyer planlaması, mevcut ve gelecekteki başarıyı geliştirmek için ihtiyaçların tespiti, ücret belirleme ve ayarlama, işgörenin başarısının takdiri gibi amaçlara da hizmet eder.

1.1.3 Değerlenenler Açısından Performans Değerleme

Bir performans değerlendirme uygulamasına girişmeden önce bu işlemi gerektiren nedenleri ve işlemin yöntemini biçimsel olarak açıklamak son derece büyük bir önem taşır. Zaman zaman, uygulamanın ilerlemesi ve başarısı, bundan ne gibi kazanımlar elde edildiği ve bunun örgüt, bölümler ve bireyler için ne tür bir değeri olduğu gibi konularda herkesi bilgilendirmek gerekli olacaktır.¹⁴

Sessiz ve derinden, olabildiğince gizli performans değerlendirme yaklaşımı, işgörenler tarafından kuşkuyla karşılanmaktadır. İnsan ilişkileriyle de ilgilenen aydın yönetici, performanslarının ölçüleceği düşüncesi ile zihinleri bulanmış insanları da işin içine sokmayı isteyecektir. Yöneticiler bir performans değerlendirme uygulamasının sonuçlarının tartışılmaya başlanacağı ve buna göre verilecek kararların onaylanacağı ya da savunulmak zorunda kalınacağı zamanı önceden kestirerek, konumlarını korumak ve bu sınamadan yüzlerinin akıyla çıkacakları konusunda emin olmak isteyeceklerdir. Performans değerlendirme uygulamalarının, özellikle de hoşnutsuzluk uyandıracak kararlara yol açtıklarında, tartışma uyandırmalarını beklemek gerekir; konuyla ilgili olanların, bu kararların esasını ve bu kararlara dayanak sağlayan öğeleri öğrenme hakları olacaktır. Yapılacak düzenlemeler dirençle karşılaşacaklardır ve bunlar anlaşılmamış veya kabullenilmemişlerse çatışma doğuracaklardır.

¹⁴ FINNIGAN. John, Doğru İşe Doğru Eleman (The Right People In The Right Jobs), 1. Bs., Rota Yay., İstanbul, 1995, s. 118

PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ

Şayet işgörenleri değerlendirme konusunda yeni yöntemler düşünülüyorsa, asıl yapılması gereken şey, bunun nedenlerini tamamen açık kılmak, uygulamadan etkilenecek insanların fikrini almak, en azından onlara yeterli ve kabul edilebilir bir açıklama yapmak olacaktır. Söz konusu uygulamalar yalnızca performansı değerleyenler tarafından değil, değerlemeye tabi tutulanlar tarafından da ciddiye alınmalıdır. Aksi takdirde böyle bir performans değerlendirme yönteminin uygulanması için yapılacak her girişim sesiz bir ayaklanma tarafından sabotaja uğratılacaktır. Güçlü ve konuya tam anlamıyla kafa yormuş bir yönetimce uygulanacak danışma etkinliği, tartışma ve sorgulamaya karşı ayakta kalabilecek yeterlilikte anlamlı nedenler ve yaklaşım ilkeleri tarafından desteklenen, yeni ya da düzeltilmiş performans değerlendirme uygulamalarının kullanım ve değerinin her yönden yaygınlaştırılması için gereklidir. Gizlilik, kabullenme ve nihai başarı yolundaki her tür beklentinin çabucak ortadan kalkmasına yol açar.

1.2 PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ

Performans değerlendirme kolay bir yönetim uygulaması olmayıp, basit ve bir tek ölçüm tekniğine dayanan bir uygulama da değildir. Performans değerlemenin süreç olarak görünümü, üç safhadaki davranışların toplamı şeklindedir.

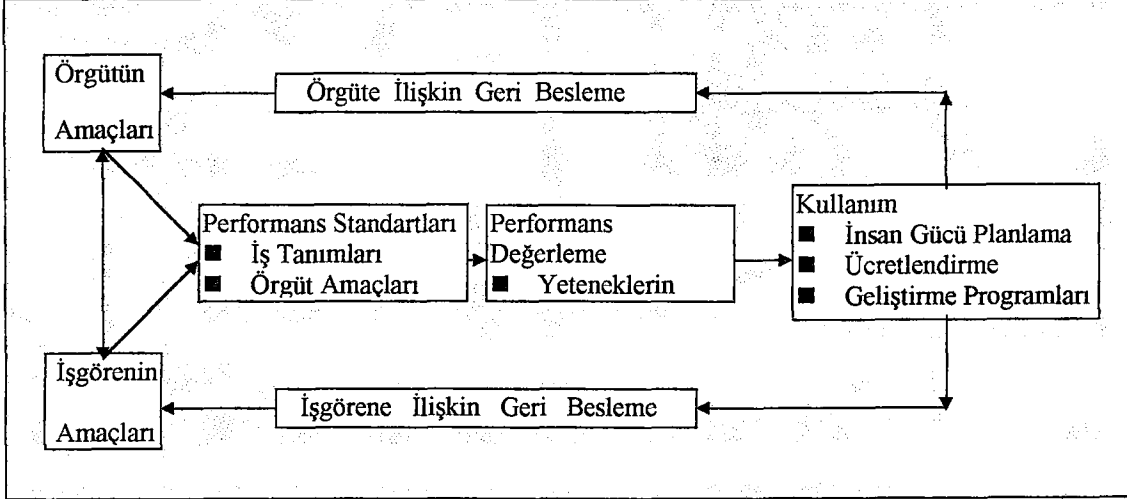
Öncelikle örgüt içinde *performans standartlarının belirlenmesi* gerekir. Örgütün ve işin temel hedeflerine göre performans standartlarının geliştirilmeleri gerekir. Bu standartlar işgörenlerin performanslarını değerlendirme için birer kriter oluşturacaklardır.

Örgütte uygulanacak *değerleme sisteminin seçilmesi ve örgütün yapısına uygun hale getirilmesi* çalışmaları performans değerlemenin ikinci aşamasıdır. Bu aşamada hangi standardın nasıl belirleneceği, işgörenler için geliştirilecek yetenek ve özelliklerin neler olacağı kararlaştırılacaktır.

Değerleme sonucu *elde edilen bilgilerin kullanılması* performans değerlemede son aşamalardandır. Elde edilen sonuçlar yardımıyla örgütün düzenlenmesi, insan gücü planlarının yapılması, ücret seviyesinin ve işgörenlerin terfi planlarının uygulanması

mümkün olacaktır. Yine bu çalışmalar sırasında işgörenin geliştirilecek veya güçlendirilecek özellikleri de belirlenebilecektir.

Şekil-1 Başarı Değerleme Süreci



Kaynak: ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, 1991, s. 170

Şekil-1’de de görüldüğü gibi, örgütte işgörenin bireysel amaçları ile örgütsel amaçlarının uyumlu olması gereklidir. Performans değerlendirme de öncelikle bu iki amaç grubunu dengelemeye yönelik bir sistemdir. Performans değerlemeden elde edilen sonuçlara göre örgüte ve işgörene ilişkin geri besleme sistemi çalışmaya başlayacak, sonuçta gerekli düzeltmeler yapılacaktır. Bu düzeltmeler ise örgütü başarıya, işgöreni de bireysel tatmine yaklaştıracaktır.

Şekil-1’de belirtilen sürecin tamamını kapsayan *kurum kültürü*’nün göz ardı edilmesi, değerlemenin sonuçlarının kullanım aşamasında eksiklikler doğurur. Bir araya geldiklerinde örgütün özünü oluşturan ve örgütten örgüte farklılıklar gösteren kurum kültürü boyutları şunlardır:¹⁵

- *Bireysel İnisiyatif:* Çalışanların sahip oldukları sorumluluk ve bağımsızlık derecesi, kişisel teşebbüs fırsatları,

¹⁵ AKINCI, Z. Beril. “Kurum Kültürünün Tanımı, Özellikleri ve Boyutları”. H.R. İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 1, Nisan 1997, s. 34

- *Risk Toleransı:* Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri,
- *Yön:* Firmanın işgörenlerine verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesi,
- *Bütünleşme:* Bölümlerin ne kadar bir arada ve koordineli bir çalışmaya teşvik edildikleri,
- *Yönetimin Desteği:* Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladıkları açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi,
- *Kontrol:* Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı, çalışanların davranışlarını takip ve kontrol etmek için yapılan doğrudan denetimin miktarı,
- *Kimlik:* Üyelerin kendi çalışma grupları veya uzmanlık alanları yerine örgütte bir bütün olarak özdeşleşme dereceleri,
- *Ödül Sistemi:* Kıdem süresi ya da adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan, işgören performans kriterine dayanan ödüllerin (ücret artışı ve terfi gibi) derecesi,
- *Fikir Ayrılıklarına Tanınan Tolerans:* İşgören veya çalışma grupları arasındaki fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği,
- *İletişim Modelleri:* Örgütsel iletişimin ne kadarının resmi otorite hiyerarşisiyle sınırlandırıldığı derecesi.

Kurum kültürünün anlaşılmasını sağlayan bu boyutlar, güçleri oranında, çalışanların performanslarını ve iş tatminlerini etkilemektedir.

1.2.1 Performans Standartlarının Belirlenmesi

Performans ölçümünün yapılabilmesi için öncelikle neyin ölçülmesi gerektiğinin, neyin başarı olarak adlandırılacağı belirlenmesi gereklidir. Performansın ölçümü için değişik kriterlere ihtiyaç vardır. Ölçüm, önce gerçekçi ve güvenilir olmalı, işe ilişkin kişilik özelliklerini gösterebilmelidir. Ayrıca kullanılacak değerlendirme biçimi işgören ve yöneten tarafından kabul edilen bir teknik olmalıdır. Standartlar, bir grup içerisinde yer alan işgörenlerden yetersiz olanların diğerlerinden ayırt edilmesini sağlamaya yönelik olacaklarından, bu standartların belirlenmeleri aşamasında ölçücülük ve ayırt edicilik özellikleri üzerinde özellikle durulmalıdır. Zira tespit edilen performans standardının işe ve örgüte göre gerçekten başarının göstergesi ve

işgörenler arası performans karşılaştırmasının ölçüsü olması ancak bu şekilde sağlanabilir.

İşletmelerin amaçlarına ulaşip ulaşamadıklarının veya hangi ölçüde başarı sağlandığının belirlenmesi, bazı ölçü ve standartların varlığı ile anlaşılabilir. Standartlar, gerçek sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstaslardır.¹⁶

Performans standardının belirlenebilmesi için örgütün iş tanımlarının çok iyi yapılmış olması gerekir. İşin genel sınırlarının çizilmesi, işgörenin işi tam yapması halinin tanımlanması gerekir. Örgütteki her iş için iş tanımı neyin nasıl yapılacağına belirlenmesi veya yazılı hale getirilmesi şeklinde düşünülemez.

1.2.2 Performans Değerleme ve Sonuçların Belirlenmesi

Performans değerlendirme çalışmalarının ikinci safhası doğrudan analiz ve işgören açısından yeterli-yetersizin saptandığı aşamadır. Örgüt öncelikle hangi yöntemi kullanacağına karar verir. Daha sonra bu yöntemle göre hazırlıklarını yapar, gerekiyorsa örgüt içi duyurusunu tamamlar ve bir çalışma (değerleme) döneminin başında performans değerlendirme çalışmasını başlatır.

Bu safhada, bir çok örgütte biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) değerlendirme sistemi yan yana uygulanır. Her türden değerlendirme ihtiyacına karşı tetikte olan yönetici, işgörenleri daha iyi bilip anlamasına yarayacak her görüşme fırsatından yararlanacak ve doğru işlere, doğru işgörenleri yerleştirme görevi doğrultusunda her türlü imaya (ister kasıtlı olsun ister kasıtsız) dikkat edecektir. Bu tür bilgiler, genellikle düzenli olarak değil, en beklenmedik, yöneticinin bunlara en hazırlıksız olduğu anlarda gelir. Bu biçimsel olmayan, “karşdakini bilmek” yaklaşımı ile düzenli bir yöntemle uygulanan biçimsel değerlendirme arasında bir kombinasyon sağlanıp korunmalıdır. Yöneticiler çok zaman işgörenlerinin başarılarını nasıl yükselteceklerini görüşürler. Bu davranış onların alışkanlık şeklinde yaptıkları işlerdendir, günlük değerlendirme olarak görülür ve biçimsel değildir. Biçimsel performans değerlendirme ise belirlenen standartlara göre işgörenlerin başarılarını nasıl geliştirecekleri veya onların

¹⁶ DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2. Bs., Timaş Basım, İstanbul, 1992, s. 291

performanslarının nasıl değerleneceği konusunda geliştirilmiş sistemli ve dzenli olarak yapılan çalışmalar topluluğudur.¹⁷ Süreç olarak performans değerleme safhası biçimsel ve biçimsel olmayan değerlemenin her ikisini birden kapsar.

Davranışları sürekli olarak gözlemlemeye ve kayıt tutmaya dayalı değerleme, kişisel duygu ve önyargılardan uzak ve daha objektiftir. Amir tarafından en azından yılda bir veya iki defa bu değerlemeler biçimsel olarak, biçimsel olmayan tarzda ise daha fazla sayıda yapılmalı, sonuçlar birlikte gözden geçirilerek tartışılmalı ve bir sonraki dönemde geliştirilmesi gereken konu ve yöntemler belirlenmelidir.¹⁸

Zamanın kısıtlı olması, her zaman fırsat doğmaması gibi nedenlerle, performans değerleme biçimsel olmayan tarzda sağlıklı bir şekilde yapılamayabilir. Bu yüzden biçimsel ve sistematik değerlemeler yapılmalı ve sonuçları kişisel gelişme planlarına dahil edilmelidir.

Değerlemenin şekli ne olursa olsun temelde yapılan aynıdır; hedeflenen beklentiler, mevcut performans ve hedeflere ulaşmak için gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesidir.

Performans değerleme çalışmaları geçerli, gerçekçi ve karar verenlere bilgi sağlayıcı olmalıdır. Performans değerlemede *geçerlilik*, *lmn llmek isteneni vermesi* olarak düşünülür. Performans değerlemede yararlanılacak ölüm yöntemi, işgörenin mevcut başarım gücü hakkında bilgi verebilmelidir.

Ölümde *güvenilirlik* ise, *lmn sonucunun devamlılığı* olarak düşünülmelidir. Bir işgörenin başarı gücü benzer yöntemlerle farklı zamanlarda llrse sonucun benzer olması gerekir. Elde edilen sonuçların benzerliği yöntemin güvenilirliğini doğrular.

Ölümün aynı zamanda *nyargısız* olması gerekir. Performans değerlemede elde edilen bilgiler, iş dışı faktörlere bağlanmamalı, özellikle bir kişiye veya gruba karşı,

¹⁷ ERDOğAN, İlhan, a.g.e., s. 173

¹⁸ ERDİL, Oya, a.g.e., s. 39

onların yaşları, cinsiyetleri gibi özellikleri yüzünden önyargılı ölçüme bağlı olmamalıdır.

Kamu kuruluşlarında performans değerlemenin etkinliğinin artırılması için, bu faaliyetlerin bağımsız dış kuruluşlar tarafından yapılması esas olmalıdır.¹⁹

1.2.3 Sonuçların Kullanımı Safhası

Performans değerlendirme çalışmasının üçüncü aşaması, elde edilen bulguların işgören-iş uyumunu sağlayacak şekilde, örgütün ve işgörenlerin beklentilerini üst düzeyde tutacak bir yaklaşım içinde kullanıldığı veya kullanılma planının yapıldığı aşamadır. Bu aşama aynı zamanda performans değerlendirme çalışmalarının da sonudur. Bu aşamada alınan kararların, yapılan uygulamaların bir sonraki dönemde elde edilecek sonuçları etkileyeceği kesindir. Bu nedenle performans değerlendirme çalışmalarının son aşaması, bir anlamda yeni dönemin ilk aşaması için hazırlık olma özelliği taşır.

Değerleme dönemi sonunda yapılan analizler sonucunda elde edilen bireysel bilgiler, izlenen yöntemle göre işlenerek, işgören-iş-örgüt uyumuna dönük olacak şekilde kişiselleştirilir. Bu çalışmadan sonra performans değerlemesi çalışması sonuçlarının işletmede kullanımı nasıl yapılacaksa o yönde yönetim önlemleri alınır. Öncelikle bilgiler belirlenen sisteme göre sağlıklı olarak kaydedilir.

Performans değerlendirme sonuçları değişik alanlarda kullanılmaktadır ve bu alanlar hemen hemen tüm örgütler için aynıdır:²⁰

- Kişisel gelişim ve kişisel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Kişilerin kariyer planlamalarına yön göstermesi,
- Kişilere verilecek ücretlerin belirlenmesi,
- Gelecek için hedef belirlenmesi,

¹⁹ ARGÜDEN, Yılmaz, "5. Ulusal Kalite Kongresi'nden Notlar". Human Resources İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 2, Aralık 1996, s. 42

²⁰ AYHAN, Şahika & ACAR, Aysu, "Performans Değerlendirmesi Üzerine Araştırma", H.R. İnsan Kay. Ve Yön. Der., Yıl: 1, Sayı: 8, Haz. 1997, s. 26

- Kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkması,
- Kişilerin iş performanslarını yükseltmeye yarayacak yolların bulunması,
- Kişilerin yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi,
- Ast-üst iletişiminin ve ilişkisinin güçlendirilmesi.

1.2.4 Performans Değerleme Görüşmeleri

İşgörenler genellikle işlerini iyi yapıp yapmadıklarını bilmek isterler. Gerçek performansın belirlenmiş olan iş standartlarıyla karşılaştırılmasına dayanan geri beslemenin işgörelere sağlanması yöneticilerin görevleri arasındadır.

İşgörelere performansları hakkında bilgi verirken yönetici şu ana hedefleri daima göz önünde bulundurmalıdır:

- Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak.
- Görüşülen işgörelenin özellikle güçlü olduğu yönleri belirlemek.
- Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını belirlemek.
- Görüşülen işgörelle birlikte, performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak.
- Gelecek değerlendirme döneminde o işgörelenden nasıl bir performans beklendiğini ortaya koymak.

Değerleme sonrası görüşmeleri yapacak kişiler iş programlarını yaparlar. Kiminle nasıl görüşeceklerini ve onlara hangi mesajları aktaracaklarını kararlaştırırlar. Bu görüşmelerde yöneticiler, işgörelenin ne gibi davranışlarının düzeltilmesini veya değiştirilmesini isteyeceklerse ona göre hazırlık yaparlar. Görüşmelerin tamamlanmasını müteakip, işgörelenin performans değerlendirme görüşmeleri sonucundaki davranışlarını izlerler.

Değerleme sonrası yapılacak görüşmeler esnasında işgörelere yöneltilecek planlı ve seviyeli eleştiri, işgörelenin performansını geliştirmede çok önemli bir yer tutar. Farmington Hills'de bir pazarlama şirketinin insan kaynakları müdürü olan Bridget HETT değerlendirme sonrası yapılacak görüşmenin önemini: «Eğer çalışanlarınızın

geliştirilmesine ihtiyaç duydukları yönlerini bilemezseniz, onların gelişmelerini bekleyemezsiniz. Performansı engelleyen davranış açıkça ortaya konmadığı sürece değişmez. Belki de çalışmanız neyin yanlış olduğunu veya nasıl düzeltebileceğini bilmiyordur. Teşhis; sonunda öğrenme, gelişme ve koçluk getirdiği için çok olumlu bir olgudur.»²¹ sözleriyle ortaya koymaktadır.

Kötü iş performansını çalışanlar ile konuşmak onları motive ettiği gibi, problem yaratabilecek durumları da azaltır. Performans artışı sebebiyle yapılacak bir görüşme özel bir şekilde ve olayın hemen sonrasında yapılmalıdır. Çalışanların performans düşüşlerini tartışmak için yıllık performans değerlendirme dönemlerini beklemek gereklidir. Geri bildirim sürekli olmalıdır. Sorunları çok geç olmadan ortaya koymak, çalışanlara hataları düzeltme şansı verir.

Değiştirmek istenen davranışlarda seçici olunmalıdır. Bir seferlik hatalar yerine, devamlılık gösteren sorunlara eğilmekte fayda vardır. Eleştiri için dolambaçlı yollar seçmek yerine düşünülenler doğrudan söylenmelidir. Övgülerin arasına eleştiriler sıkıştırılmamalıdır. Bu durumda işgörenler övgülerle o denli mutlu olurlar ki, eleştirileri hiç dikkate almayabilirler; veya tam tersi olabilir.

Beklentiler net olarak ortaya konmalı, bu beklentilerin yerine getirilme gereği açıklanmalı, beklentilerle işgörenin hedefleri arasında paralellikler kurulmalı ve beklentiler ile performans arasındaki farklılıklar belge halinde açıklanmalıdır.

Yöneticiler, işgörenlerin performanslarında tespit edilecek performans düşüklüğünün derinine inerek sebeplerini araştırmalıdır. Amaç problemleri çözmek olduğuna göre, yöneticiler korkutucu yöntemler kullanmaktan kaçınarak işgörenlerle iyi ilişkiler kurmalıdırlar. Bunu sağlayabilmek için işgörelere eleştiriler yöneltildikten sonra görüşlerini belirtmek için fırsat tanınmalıdır.

Performans değerlendirme görüşmelerinin iki ana tipi vardır: *dolaysız yöntem* ve *dolaylı yöntem*. Yönetici görüşmelere başlamadan önce, toplanan bilgileri gözden

²¹ LAÇINLER, Ebru Katip. "Özenli Eleştiri Performansı Artırır", H.R. İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 2, Nisan 1997, s. 18

geçirerek işgörenlerin gerçek performanslarını iş tanımları ve sorumluluklarıyla karşılaştırmalıdır.

(1) Dolaysız Yöntem

İşgörenlere önceden belirlenmiş soruların yöneltildiği ya da açıklamaların yapıldığı resmi bir görüşme yöntemidir. İşgörenlerin katkılarına pek yer bırakmayan, otokratik yönetici imajını güçlendiren, görüşme atmosferinin yönetici tarafından belirlendiği bir yöntemdir. Önceden belirlenmiş sorular ve açıklamalar yalnızca önemli performans konularını kapsar.

Dolaysız yöntem, doğası gereği, kişisel gelişmenin, özel ilgi alanlarının ve işle doğrudan doğruya ilgisi olmayan başka konuların tartışılmasına olanak vermez. Bununla birlikte hızlı, özlü ve tarafsızdır.

Yöntem çalışanları güçsüz ve çaresiz bir durumda bırakma eğilimindedir. İşgörenler herhangi bir katkıda bulunmadan, açıklama ya da savunma yapamadan, yalnızca kendileri hakkındaki değerlendirmeleri dinlerler. Bunun sonucunda da yöneticinin değerlendirmelerinden çok az şey kazanırlar. Yöntem kişisel özellikleri dikkate almadığından, tek tek işgörenlerin gelişimleriyle ilgili programlar yapmaya yardımcı olmaz

(2) Dolaylı Yöntem

Performans değerlendirme görüşmelerine daha çağdaş bir yaklaşımdır. Esas olarak işgörenlerle üstleri arasında geçen, konuları önceden sınırlanmamış bir tartışmadır. Görüşmenin biçimsel olmayan ve yönlendirilmemiş havası işgörenlerin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar. Dolaylı yöntem, yöneticinin önceden belirlediği bir gündeme bağımlı olmakla birlikte işgörenlerin katkılarına da açıktır. Dolaysız yöntemden farklı olarak, tartışmanın kontrolünü tek başına yöneticiye vermez. Görüşmenin havasını ve yönünü yönetici ve değerlendirilen işgören birlikte belirlerler.

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÖGELERİ

Bu yaklaşımın en büyük yararı, işgörenlerin performanslarının çeşitli alanlarının araştırılmasına olanak vermesidir. Sınırları genişletilebilecek veya daha fazla eğitim görerek geliştirilebilecek iş alanlarını yönetici ile değerlendirilen işgören birlikte araştırıp ortaya çıkarırlar. Örgüt işgörenlerin yeteneklerini kendilerine uygun yerlerde kullanmak istiyorsa, bu yöntemi kullanması daha yerinde olur. Dolaylı yöntem, işgörenlerin görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini değerlendirmenin yanı sıra, onların kişisel katkıları, arzuları ve gelişme göstermek için nelere ihtiyaç duydukları üzerinde de odaklanır.

1.3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÖGELERİ

1.3.1 İş Analizi

Sağlam bir iş analizi, etkili bir performans değerlendirme sisteminin önemli bir unsurudur. Bu unsur, bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmadan önce örgütte bulunmalıdır. Yeterli bilgi olmadan, uygun yönetsel kararların alınamayacağı açıktır. Örgütteki işlere eleman seçmek ve istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlemek için, yöneticinin her işin gereklerini ve bu işlerin iyi yapıp yapılmadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçüleri bilmesi gerekir. Her işin bir amacı olmalı ve her iş örgütün amaçlarına uzanan zincirin bir halkası gibi görülmelidir. İşin yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmezse, işgörenin kapasite ve ilgilerinin o işe uygun olup olmadığı yeterince anlaşılamaz.

Esas olarak bir veri toplama faaliyeti olan iş analizi, *belirli bir işin istenilen şekilde yapılabilmesi için, işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve tecrübe ile taşıyacağı sorumluluk ve çevre şartlarına ilişkin bilgilerin sistematik olarak toplanması etkinliğidir.*²²

İş analizi, *“bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümlene sürecidir.”*²³ Çalışma biriminin ya da bölümünün analizi tamamlandıktan

²² TİKİCİ, Mehmet, Personel Yönetimi, 2. Bs., Enstitü Yay., Malatya, 1994, s. 12

²³ PALMER, Margaret & WINTERS, Kenneth T., İnsan Kaynakları (Fundamentals of Human Resources), 1. Bs., Rota Yay., İstanbul, 1993, s. 43

sonra, işleri birbirinden ayıran sınırları ve onları meydana getiren alt görevlerin ayrıntılarını ortaya koyan iş tarifinin temeli iş analizi olur. İş analizinden ve iş tarifinden yola çıkılarak, bir işgörenin o işi iyi bir şekilde yapabilmek için sahip olması gereken asgari nitelikler saptanır. Bu tekniklerin (birim analizi, iş analizi, iş tarifi ve iş nitelikleri) dördü bir arada kullanılarak, işgörenlerin performanslarının değerlendirilebileceği bir dizi standart belirlenebilir.

İş analizi, aşağıdaki konularda kapsamlı ve kesin bilgi sağlar:

- İş sırasında yerine getirilecek görevler.
- Sorumluluklar.
- Performans ölçütleri.
- O işi yapacak olan işgörenlerde bulunması gereken özel nitelikler.
- Rapor alıp verme.
- İş sırasında ortaya çıkabilecek olağanüstü koşullar.
- Performansın iyi olması halinde ortaya çıkacak sonuçlar.
- Ücret ve yararlar çizelgesi.

İş analizi bir çeşit araştırma projesidir. Örgütün her kademesinde yapılan belli işler hakkında sistematik bilgi edinme sürecidir. İşle ilgili uygun bilgi toplanması için görüşme, soruşturma, gözlem ve başka her türlü araştırma yönteminden faydalanılabilir. Toplanan bütün bilgiler, işe alınacak yeni elemanlara verilmek üzere hazırlanacak iş tanımlarına katkıda bulunur. İş analizine ilişkin bilgiler işgörenlerden, bağımsız danışmanlardan, meslektaşlardan ve başka örgütlerde benzeri işler gören insanlardan çeşitli şekillerde sağlanabilir.

İyi bir iş analizi, işlerin incelenmesiyle başlar. Analiz örgütün kendisinin, felsefesinin, görev ve amaçlarının ve her birimin örgüt içindeki stratejik rolünün iyice anlaşılmasıyla başlamalı ve bu doğrultuda sürdürülmelidir. İş analizi tek başına hiç bir anlam ifade etmez; örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunduğu ölçüde bir

anlamı vardır. Dolayısıyla, iş analizi programının doğasını ve sınırlarını, bu analizden elde edilecek bilginin kullanım amacı belirler.²⁴

İş analizi, yapılacak işler hakkındaki bütün bilgileri sistematik olarak toplar değerlendirir ve düzenler. Kayıtlara geçirilen bu bilgiler örgütün gelişiminde önemli bir rol oynar. Elde bu bilgiler bulunmadığı takdirde, insan kaynakları bölümünde çalışan uzmanlar üretkenliği etkileyen değişiklikleri değerlendirmekte zorlanacaklardır. Dahası, bu uzmanlar, açık işler için başvuran adayların bu işler için uygun olup olmadıklarını değerlendirebilmek için, her işin neleri gerektirdiğini bilmek mecburiyetindedirler. Bu bilgi sonradan, performans değerlemeleri için de temel oluşturur.

İş analizinin bir kez yapılmış olması yeterli değildir. İş analizi dinamik bir yapıda olmalı, görevin niteliğinde meydana gelecek değişiklikler iş analizine süratle yansıtılmalıdır.²⁵

(1) İş Analizinde Kullanılan Teknikler

İş analizinde kullanılacak çeşitli teknikler olmakla birlikte, bunların her birinin tek başına ele alındığında önemli kusurları bulunduğundan, en iyi sonuçlar karma yöntemlerle elde edilebilir. İş analizinde en çok kullanılan yöntemlerden bazıları şunlardır:²⁶

- Önceki iş analizlerinin ve iş tariflerinin incelenmesi.
- İşi yapan elemanın ve yöneticisinin dolduracağı anket formları.
- İş sırasında gerçekleştirilen etkinliklerin ses ve görüntü kayıtlarının alınması.

²⁴ MILTON, L. Rock. Handbook of Wage & Salary Administration, New York, 1984, s. 7-8

²⁵ ÖZTÜRK, Zekai, "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", Verimlilik Dergisi, Sayı: 1992/2, s. 55

²⁶ PALMER, Margaret & WINTERS, Kenneth T., a.g.e., s. 46

Bu yöntemlerden ilk ikisi kolay ve hızlıdır, elde edilecek bilgi kesinlikten uzak ve eksik olabilir. Buna rağmen yararlı olabilirse de, bu yöntemlerin sağladıkları bilginin kısmi olduğu unutulmamalıdır.

Üçüncü yöntemin uygulanması, analistin işi yapan elemanla ve onun yöneticisiyle işbirliği yapmasını gerektirir. Bu yöntem, yapılan iş hakkında en sağlam ve güncel bilginin elde edilmesini sağlar.

Bir örgütte ilk kez iş analizi yapılması bazı tepkilere yol açabilir. Bu yüzden, sürece her düzeydeki yöneticilerin destek vermeleri çok önemlidir. İş bu analizden etkilenecek olan elemanlara süreç hakkında devamlı bilgi verilmelidir.

Bütün iş analizi yöntemleri, işgörenlerin aktif katılımlarını gerektirir. İşgörenlerin iş analizini işlerine yönelik bir tehdit gibi algılamalarına karşı uyanık olunmalıdır. İşgörenlerin sürece intibakının sağlanması çok önemlidir.

İş analizlerinin yapılması, analizi yapanlar açısından üç farklı uygulamaya tabidir:²⁷

- *İşletmelerin emir komuta kademesindeki yöneticiler:* Bu yöntemde yöneticiler astlarını daha yakından tanırlar ve astlar da tanıdıkları ve güvendikleri birisi ile iş hakkında konuşmaya daha istekli olurlar.
- *Uzman kişi ya da kurumlar:* İş analizi kurum dışındaki uzman kişi veya kuruluşlara yaptırılabilir gibi, kurum içindeki uzmanlara da yaptırılabilir.
- *Karma elemanlardan oluşan bir komite:* İş analizi yapmak için oluşturulacak komitede, işletme yönetimi ile sendika temsilcileri bulunurlar.

(2) Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi

İşler hakkında toplanan veriler bir bilgi formuna kaydedilir. Bu formda; yapılan iş, gerekli beceriler, işi yapanın unvanı, örgüt içindeki konumu gibi kategoriler bulunur. Bilgiler düzenlendikten sonra, sıra her işi yapacak elemanın sahip olması gereken

²⁷ TİKİCİ, Mehmet, a.g.e., s. 14

niteliklerin yazılmasına gelir. İşlerin gerektirdiği niteliklerin analiz edilip kayda geçirilmesi, becerileri işlere göre kategorize etmenin en etkili yolunu açığa çıkarabilir.

En güvenilir bilgilerden bazıları, işi yapanın yöneticisinden elde edilir. Çünkü yapılan işin nitelik ve niceliğinden yönetici sorumludur.

Örgüt şemaları, yürürlükteki politikalar, prosedür ve eğitim el kitapları da analiste işin ayrıntıları üzerine çok yararlı bilgiler sağlar. Çoğu zaman, işin gerçek durumunu anlayabilmek için birbiriyle çelişen bilgilerin analiz edilmeleri gerekir. Özellikle işgörenlerle iletişimin zayıf olduğu örgütlerde, yöneticilerle işgörenlerin iş hakkındaki görüşleri birbirlerinden çok farklı olabilir. Böyle durumlar, iş analizi yapmanın gereğini bir kez daha vurgular.

İş analizi ilerledikçe, işlerin tanımı analist için olduğu kadar işgörenler için de açıklık kazanır. Analist bilgi toplamak için her kaynağı kullanmalıdır. Hem iş analizine hem de iş tarifi ve iş niteliklerinin belirlenmesine işgörenlerin katkıları çok önemlidir. Aynı derecede önemli bir başka husus da, işgörenlerin ve yöneticilerinin iş analizini performans değerlemesi ya da işin örgüt için öneminin belirlenmesi gibi görmemeleridir. Aksi takdirde analistin bu kaynaklardan alacağı bilgi ön yargılı olabilir. İnsanların iyi görünmek istemelerinde, dolayısıyla işlerine olduğundan daha büyük bir önem atfetmelerinde şaşılacak bir taraf yoktur. Analistin ise her şeyden önce objektif olması şarttır.

1.3.2 İş Tarifi

İş analizi sonunda ortaya çıkan ürünlerden biri iş tarifidir. Standart bir performans değerlendirme sistemi, genelde iş analizleri sonucunda ortaya çıkan iş tariflerine bağlı olarak oluşturulur.²⁸ İş tarifinin içeriği kadar tarzı ve düzenlenişi de önemlidir. En yüksek yararın sağlanabilmesi için, iş tarifleri kısa olmalı, yoruma fazla yer bırakmamalı, işi tam ve kesin bir şekilde tarif etmelidir. İş tarifi en azından şu bilgileri içermelidir:

²⁸ AYHAN, Şahika & ACAR, Aysun, a.g.e., s. 27

- İşin adı (işin içeriğini belli edecek şekilde)
- İşin örgüt içindeki fiziksel ve hiyerarşik yeri.
- İşin yapılış amacını gösteren bir özet.
- İşin düzeyi, bağlı olduğu ve denetlendiği mevkiler.
- Özel görev ve sorumluluklar.
- Çalışma koşulları (iş saatleri, ücret, ek işler, özel ve alışılmamış çevre koşulları gibi).

İş tarifi okuyanın işi anlamasını kolaylaştıracak şekilde düzenlenmeli, ama görevleri konusunda kendi başına birtakım sonuçlar çıkarmasına elvermemelidir. İş tarifleri özellikle işgören seçiminde ve alımında önemli rol oynarlar.

1.3.3 İş Nitelikleri

İş nitelikleri, belli bir işi yerine getirmek için gerekli yetenek ve becerileri tanımladığından gerçekte bir işgören tarifnamesidir. Böyle bir tarifnamenin hazırlanması, büyük bir duyarlılık ve politik beceri gerektirir. İş nitelikleri şu konularda da ölçü hizmeti görür:

- Yeni işgörenlerin seçilmesi ve işe alınması.
- Mevcut ve yeni işe alınacak işgörenlerin eğitimleri ve geliştirilmeleri.
- Adil ve rekabeti destekleyen planların hazırlanması.
- Gerçekçi bir performans planlama ve değerlendirme sürecinin oluşturulması.

İş nitelikleri, işin yapılması için gerekli becerileri, fiziksel ve zihinsel çabayı ve bazen de alınacak sorumluluklara ilişkin birkaç değinmeyi içerir. “Zihinsel çaba” sözünden, normal olarak, işin doğurduğu stres ya da gerektirdiği yoğun konsantrasyon anlaşılır. “Fiziksel çaba” ise, kaldırılacak ağırlık, ayakta durma, yürüme gibi fiziksel gerekleri anlatır. İşin gerektirdiği beceriler bazen eğitim ve deneyim açısından da tarif edilir. Eğitim ile ilgili beklentiler, işgörenin sahip olması gereken diploma, sertifika gibi belgelerle ifade edilebilir. Deneyimle ilgili beklentiler ise, işgörenin benzeri bir işte kaç yıl çalışmış olması gerektiğini anlatır.

İş niteliklerinde belirtilen deneyim ve becerilerin gerçekçi bir değerlendirmeyle saptanmış olmaları çok önemlidir. Listeye işin yapılması için gerçekten gerekli olmayan maddelerin dahil edilmesi, iş yasalarını ihlal edebilir. İşveren, işgörenlerden beklenen her özelliğin iş için gerçekten gerekli olduğunu ispatlayabilmelidir.

Titizlikle hazırlanmamış iş nitelikleri uygun eğitime sahip olmayan işgörenlerin işe alınmalarına yol açabilir. Bu konuda dikkatsizlik gösterilmesi, örgüte karşı ayrımcılık suçlamasıyla dava açılmasına da sebep olabilir. Ayrıca bu durumda iş doğru değerlendirilemeyebilir; bu ücret ve ikramiye konularında adaletsiz kararlar alınmasına yol açar. İş nitelikleri örgütün kabul edilebilir gördüğü performans seviyesine ve nihai amaca ulaşmak için ikame edilebilecek becerileri de göz önünde bulundurur. Bedensel bir sakatlığı olan birinin işi gerektiği gibi yapamayacağı varsayılmamalıdır; böyle bir elemanın aynı işi farklı ya da alışılmadık bir yoldan iyi bir şekilde yerine getirmesi mümkündür. Dolayısıyla iş niteliklerinde işin asgari gerekleri yer almalıdır.

Bazı örgütler tarafından iş tarifi ile iş nitelikleri tek bir doküman olarak birleştirilebilmektedir. Bu durumda dahi bu ikisinin farklı hedefleri olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca, iş tarifleri iş niteliklerinden daha sık değişir.

1.3.4 Performans Standartları

Performans standartları, asıl olarak iş analizine ve iş niteliklerine dayanır ve örgütün işgörelere performansları hakkında bilgi vermesinin yöntemini oluşturur. Bazen performans değerlemesi denen bu araç, işgörenlerin işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Performans değerlemede kullanılacak ölçütler iş analizi sırasında belirlenebilir.

Performans değerlemenin teknik yanlarının öne çıkarılmasının onu daha yararlı hale getirmeyeceği bilinmelidir. Performans değerlendirme yalnızca bir teknik değil, aynı zamanda insanların veriler temelinde iletişim içine girmelerini gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin iki taraf için de anlam taşıması zorunludur. Performans değerlendirilmesi

yapılırken insan faktörünün gözden kaçırılması, yapıcı eleştirilerin ve verilen teknik bilgilerin cezalandırma ya da uyarı gibi anlaşılmasına yol açabilir.

İşlerin kendisi dinamik olduğu için, iş analizi de dinamik bir süreçtir. Geçmişte yapılmış bir iş analizinin aynı işin şimdiki durumuyla karşılaştırılması bunu açıkça gösterecektir. İş tarifleri ve iş nitelikleri düzenli aralıklarla güncelleştirilmelidirler. Bu araçların değeri, güncel ve titizlikle hazırlanmış olmalarına bağlıdır. İşin gerektirdiği görevler, sık sık meydana gelen teknolojik değişiklikleri yansıtmalı ve işgörenin bu görevleri yerine getirme tarzında ortaya çıkan değişikliklere göre iş genişletilmeli veya daraltılmalıdır.

1.3.5 Hedefler

Başarılı bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, örgütün her düzeyindeki üyelerin ortak çabasını gerektirir. İyi düzenlenmiş bir sistemin hedefleri, sistemi oluşturup yönetecekler için olduğu kadar, onun kapsayacağı bütün elemanlar için de açık olmalıdır. Belirlenecek hedefler uygulamadan elde edilmesi beklenen sonuçları açısından geçerli ve gerçekçi olmalıdırlar. Etkili bir performans yönetimi için, örgüt hedeflerinin bireylere kadar indirilmesinin sağlanması çok önemlidir.²⁹

Açık ve etkili bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak için, tanımlanması gereken iki ana hedef tipi vardır. Bunlardan birincisi örgütsel, ikincisi ise bireysel performans hedefleridir.

(1) Örgüt Hedefleri

Bir örgütün performans değerlendirme sürecini başlatmadan önce belirlemesi gereken ana hedefler vardır. Bu hedefler şunlardır:

- İşgörenleri organizasyonun nasıl işlediği konusunda bilgilendirmek.
- İşgörenlerin işyerindeki ihtiyaçlarını belirleyerek bunları karşılamanın yollarını araştırmak.

²⁹ YILDIRIM, Ebru, "Şirket Profili: Arçelik A.Ş.", H.R. İnsan Kay. Ve Yön. Der., Yıl: 2, Sayı: 3, s. 27

- En düşük maliyetle en kaliteli iş çıkarmanın yollarını aramak.
- İşgörenlerin üretkenliğini artırmak için öneriler toplamak.
- İşgörenlere kendi performansları hakkında tek tek geri besleme sağlamak.

Açık seçik hedefler belirleyen ve bunları bütün organizasyona duyuran bir sistemden hem yöneticiler, hem de işgörenler büyük yarar sağlarlar.

Performans hedefleri tanımlanıp resmileştirildiği zaman, yöneticiler performansa ilişkin konularda daha objektif kararlar verebilirler. İşgörenler ise, kendilerinden işteki performanslarına ilişkin olarak ne beklendiğini bildikleri takdirde, performans değerlendirme zamanı geldiğinde şaşkınlığa düşmezler.

(2) Bireysel Performans Hedefleri

Tek tek işgörenler için de işe ilişkin, örgüt hedefleri ve diğer işgörenlerin hedefleriyle çatışmayacak tarzda hedefler belirlenmelidir. İş tanımlarından ve iş analizinden türetilen bu hedefler, yapılan her işte performansla ilgili beklentileri ortaya koyar. İşe ilişkin açık seçik hedefler, işgörenlerin kendileri hakkında yapılacak değerlemenin hangi temelde yürütüleceğini bilmelerini sağlar. Bu sayede işgörenler kendi kişisel gelişimlerinin kontrolünü ellerinde tutabilirler. İş beklentilerine bu şekilde yaklaşmak işgörenlerin kendi kendilerini eğitmelerini teşvik eder, özgüvenlerini artırır ve onları daha verimli olmaya yöneltir.

Büyük şirketler kategorisinde 1997 *Avrupa Kalite Başarı Ödülü*'nü kazanan Netaş insan kaynakları direktörü Levent ŞİMŞEK, şirketlerinin personel değerlendirme sistemlerinin hedeflerini şöyle tanımlamaktadır:³⁰

- *İşletme Hedefleri*: Gelecek yıl için hedeflenen anlaşılabilir, ölçülebilir ve ulaşılabilir hedeflerdir.
- *Kişî Geliştirme Hedefleri*: Her çalışan için geliştirme hedefleridir.

³⁰ TAHİROĞLU, Figen. "Netaş'ın İş Mükemmelliği İle Gelen Başarısı", H.R. İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 1, Kasım 1997, s. 32



PERSONEL DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

- *İş Geliştirme Hedefleri:* Kalite, verimlilik ve kaynakların etkili kullanımı gibi geleceğe yönelik rekabet gücünü artıracak işlemlerdir.

1.4 PERSONEL DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, etkili bir değerlendirme yönteminin geliştirilmesi ve kullanımı ile yakından ilgilidir. Seçilen yöntem, değerlemenin sonuçlarını doğrudan etkileyen bir değişkendir.

Örgütteki bütün seviyelere uygun gelen standart bir yöntem uygulamak suretiyle performans değerlemesini gerçekleştirmek mümkün olursa, işin karmaşıklığından büyük bir tasarruf sağlanmış olunacaktır. Buna karşılık, bir yöneticinin, bir bölüm yöneticisi ile aynı bölümde çalışan bir dosyalama memurundan farklı türde katkılar bekleyeceğini düşünmek daha akla yatkındır. Her ikisinin performanslarının değerlendirilmesine eşit ölçüde önem tanındığında, büyük ihtimalle önem faktörlerinin ve gereksinimlerin teşhisinin çok farklı sonuçlar verecek olmasından dolayı, çeşitlilik taşıyan yaklaşımların uygulanmaları zorunlu olacaktır.

Uygulamada bir tek amaç olmadığı gibi, bir tek yöntemle birçok amacı aynı seviyede gerçekleştirmek de imkan dışındadır. Bir örgütün kullandığı yöntem onun ihtiyaçlarına ve kültürüne göre değişiklik gösterir.

Her işgörenin başarısı kendi özelliklerine göre sürekli olarak değişir. Eğer işletmede bir biçimsel başarı değerlendirme sistemi yok ise, yöneticinin objektif olmayan yargılarına göre yapıma olasılığı çok yüksek olan biçimsel olmayan değerlendirme devreye girecek ve değerlemenin yaratacağı sonuçların olumsuz yanlarının ağır basması beklenen bir sonuç olacaktır. Zira, biçimsel bir personel değerlendirme sisteminin geliştirilmiş olmadığı örgütlerde, yönetici tüm işgörenlerini bölümlerinin özelliklerine veya bölüm işlerinin başarıma derecesine göre değerlendirmekten çok, kişisel yargılarından çıkaracağı sonuçlara göre değerlendirme eğiliminde olabilecek ve bunun kontrol edilmesi de mümkün olmayacaktır.

Biçimsel olarak düzenlenmiş bir değerlendirme sistemi kişilerin işe dönüklük ve yatkınlıklarına göre değerlendirilmelerine olanak verir. Standart formlarla ve aynı özelliklerin göz önüne alınmasıyla yapılan değerlemeler, yöneticinin kişisel eğilimlerinden daha az etkilenmiş olurlar. Biçimsel değerlemenin uygulanabilmesi ise bu amaç için geliştirilmiş olan yöntemlerden bir veya birkaçının kullanılması ile ya da bu yöntemlere benzer bir tekniğin işletmenin bünyesine uyarlanması ile mümkün olabilir.

Ancak bazı örgütlerce biçimsel ve biçimsel olmayan değerlendirme yöntemlerinin, daha etkili sonuç verecekleri düşüncesiyle, bir arada kullanılmaları tercih edilmektedir.

Performans değerlemede kullanılacak yöntemler, performans değerlendirme sonucunda gerçekleştirilmek istenen amaçlara göre farklılıklar gösterir. Değerleme yöntemlerini *geleneksel* ve *çağdaş* olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.³¹

1.4.1 Geleneksel Değerleme Yöntemleri

Geleneksel yöntemler standartlıktan yoksundurlar. Değerlemeyi yapacak olan üst, kendi belirleyeceği iş tanımı ve niteliklere göre astları değerlemektedir. Bu iş tanımı ve niteliklerde bir birlik yoktur. Geleneksel değerlendirme sisteminin ikinci özelliği “mutlak amir” anlayışını olduğu gibi değerlendirme sistemi içine yansıtmış olmasıdır. Üstü değerlendirme sırasında tarafsız olmaya itecek önlemler ya çok zayıftır ya da hiç bulunmamaktadır. Üste değerlemenin hiç bir aşamasında ortak verilmemiştir. Birinci derece sicil amiri- ikinci derece sicil amiri ayırımı, bir ortaklıktan veya tarafsızlığa zorlayıcılıktan çok değerlendirme doğrulama amacını taşır. İkinci derece sicil amirinin yaptığı, genellikle, önüne gelen değerlendirme raporunu onaylamaktır. Üstün yeteneğine ve yargıda bulunma gücüne güven duyulduğundan, değerlendirme işlevi ile ilgili bir eğitim programı uygulanmasına da gerek duyulmaz.

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin amacı işgörenleri, ücret artırımı ve kariyerde yükseltme yönlerinden değerlendirmektir; işgörenin denetimi dışındaki veya

³¹ CANMAN, Doğan, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİ Enstitüsü yay., Ankara, 1993, s. 20

bazı başka kişi ya da koşulların neden oldukları performansı etkileyen faktörler üzerinde durmazlar.

Değerleme formundaki ölçümde kullanılan nitelikleri belirten terimler o derecede muğlaktırlar ki, bu tanımlar üzerinde yöneticilerin aynı yorumda bulunmaları neredeyse imkansızdır. Bu tanımlara dayalı olarak yapılan değerlemelerin çok özel ve adaletsiz olmaları kaçınılmaz olacaktır. Bir çok yönetici, bu niteliklerin tümüne ortalama bir not vereceklerdir. Değerleme sonuçları performansa göre olmaktan çok bireysel olduğundan, iletişimde büyük güçlükler doğacak ve değerlendirilen işgörenler bu durumu kişisel bir taciz olarak algılayabileceklerdir. Bu da onların savunmaya yönelik tepki göstermelerine neden olacaktır.

Muğlak terimlerle yapılacak değerlendirme, performansı iyileştirmek için yol gösterici olamayacaktır. Kişilik özellikleri üzerinde durularak yapılan değerlendirme, performanstan çok işgörenin kişi olarak işe uygunluğuna prim vermeye yol açar. Bu tür bir değerlendirme, değerlendirilen işgören üzerinde yöneticinin tutum ve davranışlarının etkilerini de göz önünde bulundurmakta başarısız olacaktır.

Değerlemenin ödüllendirme veya tecziye amacıyla yapıldığı yerde, bu durum, değerlendirme yapan yöneticileri önemli derecede baskı altına alır. Olumsuz bir değerlemenin, işgörenlerle ilişkilerini olumsuz etkileyebileceğinin farkında olan yöneticiler, bu tür bir değerlemeye katılmamak eğilimi gösterirler; buna zorlandıkları takdirde ise olumlu sicil vermeyi yeğlerler.

Geleneksel değerlendirme yöntemi ile elde edilen sonuçlardan haberdar olamayan işgörenler, yaptıkları işin onaylanıp onaylanmadığını ve hangi işi ne derecede iyi yaptıklarını açık bir biçimde öğrenemezler. Bu durum iş konusunda kendilerine sürekli güvensizlik duymalarına ve performanslarının düşük olduğu konularda tartışmaktan da kaçınmalarına neden olur.

Geleneksel yöntem, üstün değerlemede işgörenin yalnız gözlenebilir ve ölçülebilir niteliklerine ağırlık vermesini, önyargılarını değerlemeden uzak tutmasını sağlayamaz. Sistem tamamen üstlerin davranışlarına bağlı olmakla birlikte, üstlere bu

yetkiye denk sorumluluk verilmemiştir. Değerlemenin sonuçlarından en fazla etkilenecek olan ve bu işlemin bir tarafı olan ast durumundaki işgörenler, değerlemede edilgen unsuru oluştururlar. Bütün bunların yanında geleneksel yöntemler, işgörenin yalnızca iş başındaki başarısını ve davranışlarını değil, gereksiz olarak örgüt dışı yaşantıyı ve kişiliği de değerlemeyi hedeflemektedirler. Bu yöntemlerde, değerlendirme işlemi çoğunlukla yargıya varma aşamasına kadar getirilerek burada bırakılmaktadır. Sonucu alınmış bir çabadan hangi alanlarda ve daha başka ne türlü yaralanılacağı üzerinde durulmadığı gibi, işgörenin kendisini eksik olduğu konularda yenilemesi de rastlantılara bırakılmaktadır. Bu nedenlerle, geleneksel yöntem örgüt içinde tutuculuğu artırmakta, örgüt içinde ikiliği belirginleştirmekte, ast-üst ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin ortak nitelikleri şöyle özetlenebilir:

- İşgörenlerin işteki başarılarından çok kişiliklerini ölçmeye yönelik olmaları,
- Gizlilik ilkesine dayandırılmış olmaları,
- Yıllık değerlendirme ilkesine dayandırılmış olmaları ve geçmiş dönemi değerlemeye yönelik bulunmaları,
- Değerlemelerin genellikle astların en yakın amirleri tarafından yapılması,
- Formların tasarım biçimleri nedeniyle, değerlemede değerlemeyi yapanların kişiliklerinin ve kişisel değer yargılarının ön plana geçmesidir.

Geleneksel değerlendirme yöntemlerini, değerlemenin kimin tarafından yapıldığını göz önünde bulundurarak dört alt grupta toplamak mümkündür.³²

(1) En Yakın Üstün Değerlemesi

En yakın üst ya da birinci derecede sicil amirinin kim olduğu, örgütün hiyerarşik yapısı göz önünde bulundurularak kamu ve özel kesim örgütlerinde biçimsel bir düzenlemeyle belirlenmiştir.

(a) Grafik Dereceleme Yöntemi

Bu yöntemin birkaç çeşidi vardır. En çok bilinen ve kullanılan şekilde değerlemeyi yapacak en yakın üstlere değerlendirilecek her kişi için bir basılı form verilerek doldurmaları istenir.³³ Bu formda, işgörenlerde bulunması gerekli nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar ya da sıfatlar vardır. Her sıfata ayrıca bir de sayısal değer verilmiştir. Değerleme, yetkili amirin uygun gördüğü rakam veya sıfatı işaretlemesi suretiyle yapılır. Değerlemenin toplam sayısal değeri; değerlendirilecek niteliklerin karşısında bulunan ve işaretlenen sıfatların sayısal değerlerinin toplanması ile elde edilir. Toplam sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılarak her astın bir değerine oranla ne derecede başarılı olduğu belirlenir.

Grafik derecelendirme yönteminin sağladığı yararlar arasında; işgörenlerin gelişigüzel değerlendirilmesinin önlenmesi, değerlemede kullanılan formlar nedeniyle amirlerin astları hakkında farklı düşüncelerinin engellenmesi ve amirler arasında ortak görüşler oluşmasına yardımcı olması sayılabilir.

Grafik dereceleme yönteminin bazı sakıncaları da vardır. İlki, değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisinin değerlemeyi yapanlara göre değişmesidir. Bazıları tarafından *üstün* olarak tanımlanan bir başarı, başkaları tarafından *yetersiz* olarak görülebilir. Bir diğer mahsuru ise, amirlerin astları arasında büyük farklılıklar yaratmamak için değerlemede aşırılıktan kaçınarak ortalama bir yol seçmeyi tercih etmeleri nedeniyle, işgörenler arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılamamasıdır.

Bu yöntemde işgörenlerin başarı dereceleri, her niteliğin işaretlenen derecesine verilen sayısal değerlerin toplamı ile ifade edildiklerinden, her işgörenin farklı alanlardaki özel nitelikleri hakkında sağlanan bilgiler arka plana itilmiş olur. Ayrıca amirlerin astlarını değerlendirirken, onların ya çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalarak, bu etkiyi değerlemenin diğer bütün niteliklerine yansıtılmaları ihtimali de bulunmaktadır. Yöntem, işgörelere önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez.³⁴

³² CANMAN, Doğan. a.g.e.. s. 21

³³ HARPER, Ben, *Managing for Performance*. Rochester. 1983. s. 490

³⁴ PALMER, Margaret J., a.g.e., s. 41

(b) Karşılaştırma Yöntemleri

Grafik dereceleme yönteminin sakıncalarını gidermek amacıyla geliştirilen karşılaştırma yöntemleri “*basit sıralama*” ve “*çift karşılaştırma sıralama*” yöntemlerinden oluşmaktadır. Basit sıralama yönteminde, değerlemeyi yapacak olan amirden, personelinin iş başındaki başarıları ve örgüt için taşıdıkları değer bakımından en düşükten en yükseğe doğru sıralaması istenir.

Çift karşılaştırma sıralama yönteminde, amirden, değerlendirilecek her astını öteki astlarıyla tek tek karşılaştırarak bir sıralama yapması ve aynı işi tüm astlar için tekrarlaması istenir. Bu sistem oldukça zaman alan ve düşünmeyi gerektiren bir sistemdir.

Karşılaştırma yönteminin faydaları:

- Uygulanması kolaydır.
- Bütün çalışanların aynı konularda değerlendirilmesine imkân tanır.
- Karşılaştırma listelerinin içerdiği konular ne kadar sınıflandırılmış olurlar ise, yöntem de o kadar biçimsel olur.
- Karşılaştırma listelerinde gerçek iş davranışları tarif edildiği için, değerlendirme açık ve seçiktir.

(c) Uygun Cümle Seçme Yöntemi

Bu yöntemde, değerleyiciden, her nitelik için çeşitli tanımlayıcı cümlelerin oluşturduğu bir listeden astının davranışlarına ve niteliklerine en uygun düşeni işaretlemesi istenir. “*Ağırlıklı cümle seçme*” ve “*zorunlu seçim*” bu yöntemin en çok kullanılan iki çeşididir.

Ağırlıklı cümle seçme yönteminde, ölçek üzerindeki her cümleye bir değer veya ağırlık verilmiştir. Değerleyiciden, işgörenlerin nitelik veya davranışlarını en iyi yansıtan cümleleri işaretlemeleri istenir. Bu yöntem değerlendiricileri her davranış için ayrı ayrı düşünmeye zorladığından yararlı görülmektedir. Buna karşılık, bu yöntem

değerlenecek her nitelik için ayrı bir cümle setine ihtiyaç gösterdiğinden, geliştirilmesi oldukça güç ve pahalı bir yöntemdir.

Zorunlu cümle seçme yönteminde ise, değerlendirme formu her biri dört cümleden oluşan çok sayıda dörtlüklerden oluşmaktadır. Her dörtlükteki cümlelerden ikisi olumlu, diğer ikisi de olumsuzdur. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmiştir. Amaç, değerlendiricilerin ön yargılardan etkilenmelerini önleyebilmektir. Yapılan değerlemenin sayılandırma işlemi insan kaynakları veya personel bölümlerince yapılır. Değerleyicilerden, her dörtlükteki cümlelerden biri değerlendirilenin durumuna en çok, diğeri de en az uyan olmak üzere iki cümle işaretlemeleri istenir. Gerçekte her dörtlükteki iki olumlu ve iki olumsuz cümlelerden yalnızca birer tanesi işteki başarıyı ve başarısızlığı göstermektedir. Cümleler okunduğunda bunlardan hangisinin olumlu, hangisinin olumsuz olduğu anlaşılmamaktadır. Bu yöntem değerlendirilenleri, değerlendiricilerin ön yargılarından uzak tuttuğundan faydalı görülmektedir. Ancak hazırlanmasının çok güç ve zaman alıcı olması nedenleriyle eleştirilmektedir.

(d) Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem, istatistikteki “normal dağılım eğrisi”nin özelliklerinden yararlanılarak geliştirilen bir yöntemdir. Başka bir deyişle, bu yöntemde değerlendiriciler, değerleyecekleri astlarını önceden belirlenen yüzelere göre çeşitli başarı yüzelere dağıtmak mecburiyetindedirler. Bu yöntem her örgütte işgörenlerin işlerindeki başarıları açısından normal bir dağılım gösterecekleri varsayımına dayandırılmakta olması nedeniyle eleştirilmektedir.

(e) Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde değerlemeyi yapacak olan amirlerden, değerlendirme dönemi içerisinde değerleyecekleri her astın başarısını veya başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmeleri istenmektedir. Bunun için hangi türden olayların kaydedileceğine ilişkin olarak bazı kategoriler belirlenebilir.

Bu yöntem, astların başarı durumlarını nesnel bir şekilde yansıtması ve yöneticilerle işgörenlerin performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlaması nedenleriyle yararlı görülmektedir. Ancak, her davranışlarının amirleri tarafından kaydedileceği düşüncesinin işgörenleri rahatsız etmesi ve verimliliklerini olumsuz yönde etkilemesi, bütün çalışanlar için özenle uygulandığında çok zaman alan bir yöntem olması, değerlemenin yöneticinin önyargılarından etkilenmeye açık olması hususları yöntemin zayıf yönlerini oluşturur.

(f) Serbest Anlatım Yöntemi (Kompozisyon Yöntemi)

Bu yöntemde, değerlendirme yapacak amirden değerlendirilecek işgörenin nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf taraflarıyla ilgili olarak bir kompozisyon yazması istenir. Yazılan bu kompozisyona göre değerlendirme yapılır. Bu yöntemin başarısı, değerleyicinin iyi bir gözlemci olmasına ve gözlemlerini iyi bir şekilde ifade edebilmesine bağlıdır.

(2) Grup Değerleme Yöntemleri

Bu yöntemde, insan kaynakları ve ilgili bölüm yöneticilerinden oluşan bir grup, işgörenlerin durumlarını inceleyerek değerlendirme formlarını doldururlar. Bu yöntem, değerlemeyi yapan grubun kimlerden oluştuğuna bağlı olarak “*yerinde inceleme ve gözleme yöntemi*” ve “*yönetim grubunca yapılan değerlendirme yöntemi*” olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir.

(a) Yerinde İnceleme ve Gözleme Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirme formları işgörenlerin performansını işbaşında izleyen uzmanlarca doldurulur ve işgörenlerin en yakın amirine verilir. Böylece bu yöntem, hem yöneticileri değerlendirme formlarını doldurmak külfetinden kurtarmakta, hem onların kişisel önyargılarının değerlemeyi etkilemesini önlemektedir. Ancak bu yöntem, aynı zamanda yöneticinin kendi astının gelecek ve kariyeri üzerindeki etkinliğiyle birlikte otoritesinin de azalmasına neden olabileceği olumsuzluğunu da bünyesinde barındırır.

(b) Yönetim Grubunca Yapılan Değerleme Yöntemi

Bu yöntemde işgörenler, yönetimden oluşan bir grup tarafından , karşılıklı görüşme ve tartışma sonucu değerlendirilmektedir. Bu yöntem, işgörenlerin eğitimine önem veren örgütlerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu yöntemin sağladığı en büyük yarar, değerlemeye etki edebilecek önyargıların en alt düzeye indirilmesidir.

(3) Astların Üstlerini Değerlemeleri Yöntemi

Astlar yöneticiyi, ancak yönetici kendileriyle ilişkide olduğu sürece değerleyebilirler. Oysa, yönetici açısından önem taşıyan, üst basamaklarla ilişkisi, üst kademeye yapacağı katkı, kariyeri ve örgüt içindeki konumudur. Bunun ast konumundaki işgörenler tarafından görülmesi neredeyse imkansızdır. Yönetimin başarısı, yöneticilerin işgörenlerden gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine inanmalarına bağlıdır.

(4) İş Arkadaşlarınca Yapılan Değerleme Yöntemi

Bu yöntem, işgörenin başarısını en iyi değerleyebilecek kişinin onunla beraber çalışan işgören olacağı düşüncesinden kaynaklanan ve belli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde bulunan işgörenlerin birbirlerini değerlemeleri esasına dayanan bir yöntemdir. İş arkadaşları tarafından doldurulan formların, işgörenlerin en yakın üstleri tarafından gözden geçirilmelerini müteakip kesin raporlar haline dönüştürülmeleri suretiyle oluşturulurlar.

1.4.2 Çağdaş Değerleme Yöntemleri

Çağdaş yöntemler, kuşkusuz geleneksel yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlemeyi bütün yönleriyle gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla geliştirilmişlerdir. Değerleme işleminin örgüt için önem derecesi, her şeyden önce gerçekleştirdiği yararın örgüt için hayati olma derecesine bağlıdır. Değerlemenin rutin bir işlem olmaktan çıkması ve vazgeçilmez bir hâl alması çağdaş yöntemler tarafından

sağlanmaya çalışılmıştır. Bir ana amacın yanında daha bir çok amaca erişmek bu yöntemlerin temel kaygısıdır.

Çağdaş yöntemlerin, değerlendirme işlemi üzerinde fazlaca duruyor olmaları onların zayıf noktalarından biri olmakla birlikte, örgüt için önemi büyük olan örgüt içi haberleşmeyi kuvvetlendirmeleri ile bu sakıncanın göz ardı edilmesi mümkün olur.

Çağdaş değerlendirme yöntemleri genellikle açık değerlemeye ve objektif ölçülere dayanmakta, kişisel ve örgütsel gelişmeyi hedef almakta, işteki başarıyı değerlemeye yönelmekte ve ayrıca değerlendirme işleminde değerlendirilene etkin bir görev vermektedir.

(1) Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi

Değerlemede bireyin değil, onun yapmış olduğu işin dikkate alınması çağdaş yaklaşımın temelini oluşturur. Değerleme dışı değil, örgüt içine dönüktür ve orada geçen olayları gözlemek ister. Değerlenecek olan, *iş-insan* ya da yalnızca görev sırasındaki *ast-üst* ilişkileridir. Ast ile üst bir araya gelmek zorundadırlar. Üst'ün sorumluluğu en az astı kadar önem kazanmıştır. Sistem katılmalı bir düzen getirmektedir.

Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, geleneksel değerlendirme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek, değerlemeyi daha objektif ölçülere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi gerçekleştirmek, değerlendirilene işgörenin performans düzeyini ön planda tutmak, değerlendirilene değerleyicilere de etkili bir görev vermek düşüncesiyle, ilk kez 1954 yılında Peter DRUCKER tarafından kullanılmış olan *amaçlara göre yönetim* düşünce akımından esinlenerek geliştirilen bir yöntemdir.

Amaçlara göre yönetim, tüm yöneticilerin başında buldukları birimlerin amaçları kadar tüm örgütün genel politika ve amaçları ile de ilgilenmelerini ve bunlar arasında organik ilişkiler kurmalarını gerektirmektedir. Amaçlara göre yönetim ayrıca, dikkatleri örgütlerin varlık nedenleri olan amaçlar ve başarıları ortaya koyan sonuçlar üzerinde toplamaktadır. Bunu için de örgütün, örgütü oluşturan birimlerin ve işgörenlerin amaçlarının açık, kesin ve ölçülebilir bir biçimde tanımlanması gerekir.

Kişiler ve birimler neyi gerçekleştirmeye çalıştıklarını bilmiyorlarsa, faaliyetlere yön veremez, yaratıcı olamaz ve kendi kendilerini denetleyemezler.

Amaç ve sonuçlarla değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim düşüncesinin performans değerlemesinde uygulanmasından başka bir şey değildir. Bu değerlendirme yöntemi, ana çizgileriyle başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine, amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlemektedir.

Bu değerlendirme yöntemi, işgörenlerin performanslarının yöneticilerle işgörenlerin birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir.³⁵

Yöntemin işleyebilmesi için, öncelikle yöntemin üst kademe yönetimi dahil tüm çalışanlara tanıtılması ve benimsetilmesi gereklidir. Daha sonra her değerlendirme dönemi başında üstlerle astların ortaklaşa yapacakları toplantılarda, örgütün tümü ve birimleri için, amaçlar, başarı ölçütleri ve gerçekleştirilmesi öngörülen sonuçlar belirlenmelidir. Değerleme dönemi sonunda, elde edilen sonuçlar üstlerle astların ortak toplantılarında değerlendirilmelidir.

Amaçların belirlenmesinde şu hususlara dikkat edilmelidir:

- Amaçlar ölçülebilir olmalıdırlar.
- Her amaçta süre, nitelik ve nicelik gibi üç temel unsurun bulunmasına özen gösterilmelidir.
- Amaç açık ve kesin olmalıdır.
- Amaç, eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilir olmalıdır.
- Birden çok amaç var ise, bunların öncelik sıraları belirlenmelidir.
- Amaçların sayısı, örgütün özellikleri dikkate alınarak belirlenmelidir.

Astlar ile üstlerin amaçları belirlemek amacıyla bir araya gelmeleri, her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir. Amaçların ve standartların birlikte belirlenmesinde, üstler kendi bildiklerinde ısrar edebilirler ve kendi düşüncelerini astlarına empoze

³⁵ PALMER, Margaret J., a.g.e.. s. 48

PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

etmeye çalışabilirler. Sistemin iyi işleyebilmesi için, yöneticilerin iyi niyetli olmaları önemlidir.

(2) Değerleme Merkezleri

İşgörenin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, işgörenin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte iş başarıma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan değerlendirme merkezleri yöntemi de, çağdaş yöntemlerden biridir.

Bu yöntemde, işgörenin geçmişteki performansının, gelecekteki performansının en güçlü belirtisi olduğu varsayımına dayanılmaktadır. Yöntem, örgütün çeşitli birimlerinden seçilerek oluşturulan değerlendiriciler grubunun, birkaç gün süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilerek, çeşitli yöntemler izlemek suretiyle, işgörenler hakkında yeterlilik değerlemesi yapmalarına olanak sağlanması şeklinde uygulanır. Bu yöntem aynı zamanda, örgütün alt kademelerinde çalışan ve statüleri itibarıyla pek göze çarpmayan işgörenlerin de ortaya çıkarılmalarına imkan tanır.

1.5 PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. İnsanlar söz konusu olduğu zaman, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutum işin içine karışır. Yanlış bir şekilde ele alınan performans değerlemesi, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir. Birçok sorun, yöneticilerin işgörenlerin performanslarını nasıl yükseltecekleri konusunda büyük ölçüde eğitimsiz olmalarından doğar. Bu yüzden adil, objektif ve işe ilişkin bir performans değerlendirme sistemi kullanmanın çok büyük önemi vardır. Performans değerlendirilirken sık sık karşılaşılan sorunlar aşağıda açıklanmıştır.

1.5.1 Tek Ölçü

Tipik olarak, bir işgörenin yaptığı bir iş birkaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında sıralanır. Bu yüzden, yönetici bütün değerlemesini bir tek ölçüye dayandırır, ortaya bir sorun çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, yönetici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçü ile yetinirse, işgörenler işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alırlar. İş ile ilgili diğer faktörler önemlerini kaybederler. Sonuç olarak da, tercih edilen ölçü ile diğer faktör arasındaki ilişki bulanıklaşır.

1.5.2 Müsamaha

Müsamaha ya da “*değerleme enflasyonu*”, bir yöneticinin, bir işgörenin performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlemesidir. Yöneticiler bazen, işgörenleri suçlamak için sebep olmadığını düşünerek, onları belli ölçülere göre olduklarından daha yüksek değerlerler. Ya da, işgörenleri teşvik edeceğini düşünerek, onların performanslarını olması gereken düzeydeymiş gibi değerlerler. Müsamaha iş performansının hoş gitmeyecek taraflarını tartışmanın da gerekli olduğunu gözlerden saklar. Gerçekler görmezden gelinir ve gelişme için doğru geri beslemenin önemi unutulur.

Müsamahanın tersi ise *katılık*'tır. Katılık, çalışanları hak ettiklerinden daha düşük seviyede değerlendirme eğilimidir. Performansı küçümser, daha çok işgörenlerin hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat eder. Değerlemenin bu şekilde kullanılması üretkenliği azaltır. İşgörenleri küçük düşürür ve gelişme heveslerini kırar.

1.5.3 Hale Etkisi

Bir yöneticinin bir işgöreni, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlemesidir. Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir işgören işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün ortaya çıkarılması “*boynuz etkisi*” diye bilinen durumu ortaya çıkarır. Bu durum o işgörenin başarılı olduğu konularda

olduğundan daha düşük değerişlenmesine yol açabilir. Hale ve boynuz etkilerine dayanan değerişlemeler işğörenlerin gelişmelerine yardımcı olmazlar.

1.5.4 Objektif Olmama

Objektifliğı hiç elden bırakmama gereğı, performans değerişlemelerinde karşılaşılan en büyük güçlüklerden biridir. Performans değerişlemeleri, yapılan işi üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerişlemek için gerçekleştirilir. Ne var ki, çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici subjektif değerişlemeler yapar. Kişisel kanıların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerişleme yapma olanağını ortadan kaldırır. Dolayısıyla performans değerişlemelerinde nesnel faktörler, yani ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler üzerinde odaklanmak için azami dikkat göstermek gerekir.

1.5.5 Ortalama Eğilimi

Performans değerişlemede en çok karşılaşılan sorunlardan biri de, herkesi vasat olarak değerişleme eğilimidir. Böylece gerçek bir değerişleme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek bir değerişleme sonucu almadığı gibi, düşük bir değerişleme alan da olmaz. Yönetici ya da değerişleyici işğörelere yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerişleme yapmaktan kaçınır.

Bu tipte bir değerişlemenin ne örgüte ne de işğörelere yararı olur. İşğörel performansları hakkında geçerli bilgi almadıkları için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar. Örgüt de kimin terfi ettirileceğine, kimin yerinin değeriştirileceğine ve kimin eğitime ihtiyacı olduğuna ilişkin göstergelerden mahrum kalır.

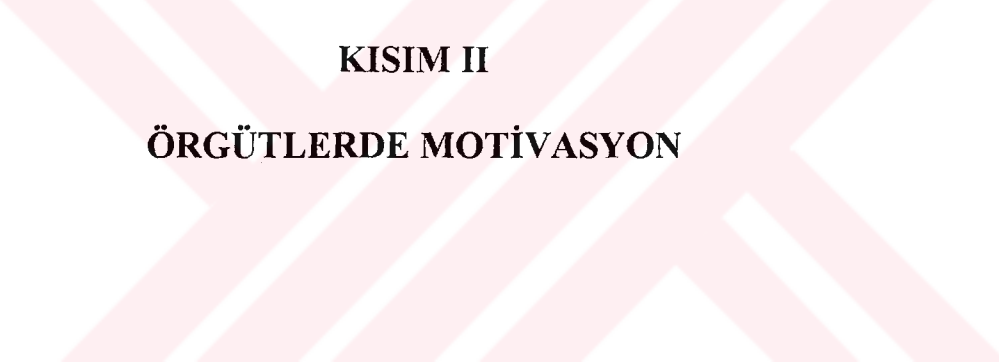
1.5.6 Önyargılar

Performans değerişlemelerinde belirlenerek düzeltilmesi en güç sorunlardan birisi de değerişlemeye önyargıların karışmasıdır. Objektif olmayı başaramama

sorununda da olduğu gibi, değerleyicinin önyargılara sahip olması değerlemenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilecek sonuçları etkiler. Etkili bir değerleme yapılması, önyargıların değerleme sürecinden temizlenmesini gerektirir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, işğörenlerin performansları değerlenirken bir yana bırakılmalıdır. Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlemeler yapılmasına, insanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre sınıflandırılmalarına, bir grup insanın o grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmalarına yol açar. Bireysel önyargıların farkına varabilmeleri için, değerleyicilerin bir eğitimden geçirilmeleri gerekebilir. Önyargıların değerleme sürecinden ayıklanmaları, hem örgütün hem de işğörenlerin yararına olacaktır.

1.5.7 Performansa Göre Ücret

Başlangıçta performans değerleme sistemleri işğörelere ne kadar ücret ödeneceğini belirlemek üzere kurulmuş ve performansa göre ücret ödeme herkes tarafından paylaşılan bir anlayış halini almıştır. Ne var ki, iş politikaları değiştikçe, uzmanlaşma arttıkça, üretkenliğin artması bireyin olduğu kadar grubun da çabalarına bağlı olmaya başladıkça, bir işğörenin iş performansının ölçülmesi daha güç hale geldi. Bunun sonucunda, örgütlerin çoğu performans değerleme sistemlerini işğörenlerinin mesleki eğitim ve gelişimini sağlama hedefine uyarlamak üzere değiştirdiler. Örgütler bu şekilde, nitelikli işğücü elde etmeyi ummaktadırlar. Böyle bir işğücü örgütlerin önüne daha büyük gelişme fırsatları getirecektir.



KISIM II
ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON

MOTİVASYON VE İNSAN İHTİYAÇLARI

KISIM II : ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON

2.1 MOTİVASYON VE İNSAN İHTİYAÇLARI

Günümüzde örgütler çalışma verimini artırmanın çarelerini aramaktadırlar. Verimi artırmada en çok üzerinde durulan unsur ise emek faktörünü oluşturan işgörenlerdir. Verimlilik yalnızca modern teknolojinin örgüte uyarlanmasıyla sağlanamaz. İşgörenlerin gördükleri işten ve iş çevresinden memnun olma dereceleri onların çalışma verimleri üzerinde etkili olacaktır.

İşgörenlerin işlerine olan ilgi ve bağlılıklarını artırabilmek için, sanayi devriminin ilk dönemlerinde, işgörenlerin ve onların ailelerinin, beslenme, giyinme ve barınma gibi ihtiyaçları üzerinde durulmuştur. Bu ihtiyaçları karşılanmasına rağmen işine ilgisiz kalan işgörenler için, o günlerde zorlayıcı önlemler ve ceza usullerinden başka yöntemler bilinmiyordu.

Sanayi devrimiyle birlikte, işgörenlerin motivasyonu bilimsel olarak ele alınmaya başlanmıştır. Kütle halinde üretim, üretimde otomasyon, iş bölümünün ve uzmanlaşmanın yaygınlaşması gibi teknolojik gelişimlerin sonucunda, işin monotonlaşması ve işgörenlerin yaptıkları işten gittikçe daha az tatmin elde etmeye başlamalarıyla birlikte motivasyonun önemi artmaya başlamıştır.

Büyük örgütler içinde işgörenler ile yönetim kademeleri arasındaki mesafenin artması, işgören-yönetim ilişkilerinin zayıflamasına ve işgörenlerin üst yönetim kademelerinin anlamadıkları ya da kabullenmedikleri emir ve ikazlarına boyun eğerek çalışmak zorunda kalmalarına neden olmuştur. Bu şartlar altında çalışan işgörenler, kendi kendilerine karar verme özgürlüklerinin ellerinden alındığı düşüncesine sahip olmakta ve çalışma isteklerinin büyük bölümünü kaybetmektedirler. Bu gibi durumlarda, işgörenlerin hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları ve hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratabilmek önem kazanır.

2.1.1 Motivasyonun (Güdülemenin) Tanımı ve Önemi

İş motivasyonu, davranışı meydana getiren, yöneten ve kişiye bu davranışı benimseten unsurdur.³⁶

Motiv (güdü), bir insanın belirli amaç için harekete geçmesini, bu hareketin olumlu yönde sürmesini sağlayan bir güçtür. *Motivasyon (güdüleme)* ise, bu güç yardımıyla, bir veya bir çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.³⁷

İnsanlar örgüte bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Üretim veya hizmet olabilecek bu amacın gerçekleştirilmesi karşılığında bazı şeyler vaat edilir ve böylece insanlar belirli bir yöne doğru sürekli olarak özendirilmiş olurlar.

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönünü belirleyen unsurlar düşünceleri, inançları, umutları, arzuları, ihtiyaçları ve korkularıdır. Bunlar güdüleyici ve aktif kuvvetlerdir. Bu kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere düzenler, devamlılık ve dinamiklik kazandırır. Bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok çevresel koşul, kişisel izlenimler, sosyal çevre ve kültür unsurları mevcuttur. Kişinin içinde yaşadığı sosyal ve kültürel çevreye, örf ve adetlere uymayan arzu ve ihtiyaçlardan doğan güdüler güçlerini devam ettirememektedirler.

Kişinin kendi iç dünyası dışında, çevresi ile ilgili güçler olan özendirme araçları da insanı harekete sevk eden faktörlerdir. İşgören, arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin eder ve iş görme arzusu artar. İşgörenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevreden gelen bu araçlar, onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olur.

³⁶ STEVEN, P. Allscheid; DOUGLAS F. Cellar, "An interactive Approach to Work Motivation", *Journal of Business and Psychology*, Vol.11, No.2,1996, s.19

³⁷ EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Bs., Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 415

Tatmin edilemeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla işgörende ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olurlar. Gözlemlenerek ölçülmeleri çok zor olan bu gibi durumların çözümleri de oldukça güç olur.

Amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar kişinin tatmin edilemeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedirler.

2.1.2 Motivlerin (Güdülerin) Karmaşıklığı, Birbirleri ve İşgörenler Üzerine Etkileri

İnsan davranışlarında motivlerin gerçek kaynaklarını anlamının doğurduğu güçlükler, işgörenlerin motivasyonunda kullanılacak araçların belirlenmesini daha da güçleştirmektedir. Birbirine benzer bir takım davranışlar değişik motivlerden kaynaklandığı gibi, birbirinden farklı davranışların temelinde aynı motivler de bulunabilir. Aynı çalışma performansını gösteren iki işgörenden birini harekete geçiren motiv mevki sahibi olmak iken, diğerini harekete geçiren motivin maddi kazanç amacı olması bu duruma örnek olabilir.

Motivler, ayrıca biri diğerini tamamlayacak veya gücünü azaltacak tarzda birbirlerine etki ederler. Bu durum, her insanda diğerlerinden farklı birçok isteklerin ve bunlara bağlı davranışların oluşmasının temelini teşkil eder. Bu motivlerin önem sıralamaları ve şiddet dereceleri, kişiden kişiye değişiklik gösterirler. Motivlerin bu iç içe geçmiş durumları, işgören motivasyonunun sağlanmasının güçlüğüne ortaya koymaktadır.

Tatmin edilen bir ihtiyaç, bu tatminin etkisi geçinceye kadar kişinin davranışları üzerindeki motive edici etkisini kaybedecektir. Susuzluğunu gideren bir kişi, yeniden susayınca kadar aynı ihtiyacın etkisi ile harekete geçmeyecektir. Bu türden fiziksel ihtiyaçlar bir kere tatmin edilmekle sona ermediklerinden, insanı tüm yaşamı boyunca tesirleri altında tutarlar ve kişinin gayretlerinin bir kısmı ister istemez bu ihtiyacın düzenli bir biçimde tatminine yönlendirilmiş olur. İnsanda mevcut olan hırslar



MOTİVASYONU ETKİLEYEN İHTİYAÇ TÜRLERİ
MOTİVASYONDA KAPSAM TEORİLERİ

ve kuvvetli arzular gibi bazı ihtiyaçların, tatmin edildikçe azalmak yerine gittikçe artarak motivasyonu oaltmaları da mümkündür. Kişi st mevkilere yükseldikçe daha büyük hırslara kapılabilir.

Bir başka önemli konu da, insanlarda bazı arzuların tatminin yeni arzuların ortaya çıkışına neden oluşudur. Ancak, tatmin edilen arzunun yerini hangi arzunun alacağının kestirilmesi oldukça zordur. İnsanları davranışa götüren motivlerin çeşitliliği ve karmaşıklığı, bu konunun psikoloji alanında geniş olarak araştırılmasına zemin oluşturmuştur.

2.2 MOTİVASYONU ETKİLEYEN İHTİYAÇ TÜRLERİ

İşgörenlerin tatmin etmek isteyecekleri ihtiyaçları, motivasyonun artırılması yönünden rgt yakından ilgilendirecektir. Bu nedenle, insanları harekete geçiren ihtiyaçların türlerini ve kaynaklarını kısaca incelemek faydalı olacaktır.

İhtiyaçlar her ne kadar kişiden kişiye farklılıklar gösterseler de, genel olarak, *temel ihtiyaçlar* ve *tamamlayıcı ihtiyaçlar* olarak iki gruba ayrılmak suretiyle ele alınabilirler.

Temel ihtiyaçlar, insanın fiziksel açıdan yaşamını sürdürmek için gereksinim duyduğu faaliyetler ve maddelerden oluşurlar. Bu ihtiyaçlardan bazıları, kişiye, kişinin içinde yaşadığı coğrafi bölgeye ve toplumsal geleneklere göre farklı biçimler alırlar.

Tamamlayıcı ihtiyaçlar, fizyonomiden çok, düşünce ve duygularla ilgili olduklarından, temel ihtiyaçlara göre daha az belirlidirler. Tamamlayıcı ihtiyaçlar, kişi zamanla tecrübe ve bilgilerini artırdıkça kendilerini hissettirirler. Bu ihtiyaçların şiddetleri ise daha çok kültürel ve sosyal faktörlere bağlıdır. Görev sorumluluğu, şefkat duyma, yarışma, takdir edilme arzusu tamamlayıcı ihtiyaçlara örnek verilebilirler.

Bu grup ihtiyaçlar fazla açığa vurulmamakla beraber, insan yönetimini çok fazla etkilerler. Tamamlayıcı ihtiyaçların tatmini yolunda kişi tarafından yapılan

faaliyetlerden elde edilen sonuçlar, bu faaliyetlerin devam ettirilip ettirilmeyeceği veya ettirilecekse şiddetinin ne olacağı yolunda bir geri besleme oluşturacaklardır. Kişi bir takım ihtiyaçlarının karşılanması için girişeceği tutum ve hareketlerin nedenlerini ve sonuçlarını görerek, ya bu ihtiyaç ve tutkularından tamamen vazgeçer veya onların şiddet derecelerini daha da artırır veya azaltır. Tamamlayıcı ihtiyaçların bu dinamik yapısı, bunların sebep oldukları davranışın anlaşılmasını da güçleştirirler.

Tamamlayıcı ihtiyaçlar, kişinin kendisi tarafından bile önceden kestirilemeyecek kadar gizlidirler. Bu ihtiyaçlar önceden tahmin edilemedikleri için, gerek yöneticiler ve gerekse işgörenler mevcut tatminsizlik nedenlerini başka yerlerde (ücret yetersizliği gibi) arama yoluna giderler. Bu gibi hallerde, giderilmeyen fizyolojik temel ihtiyaçların tamamlayıcı ihtiyaçlara etki ederek onları olumsuz yöne götürdüğü görülür. Tatmin edilemeyen bazı tamamlayıcı ihtiyaçlar da fizyolojik bozukluklara neden olabilmektedirler. Yapmış olduğumuz bu ikili ayırımın konusu olan ihtiyaçlar, aslında birbirleri içerisinde kaynaşmış olup sürekli etkileşim halinde bulunmaktadır.

2.3 MOTİVASYONDA KAPSAM TEORİLERİ

İnsanlar, başkalarının işine yarayacak olanları değil ihtiyaçlarını tatmin edecek olan davranışları gösterirler. Bir işi gördürmek isteyen yöneticinin en büyük zorluğu, işgörenin kendi ihtiyaçlarını tatmine yönelik davranışlarını örgüt amaçları için gerekli davranışlarla bütünleştirebilmektir. Bunu başarabilmek için özendirme araçlarından sıkça faydalanmak gerekir.

Belli başlı özendirme araçlarını, gerçekleştirilebilme durumlarına göre, *kısa süreli* ihtiyaç ve arzuları gerçekleştirilmeye yönelik özendirme araçları ve *uzun süreli*

ihtiyaçları yerine getirmeye yönelen özendirme araçları olmak üzere iki grupta ele alabiliriz.³⁸

İşgörenler uzun süreli bir amaca sahip olurlarsa, kısa süreli amaçlarda meydana gelebilecek aksaklıkların etkilerinin önemi azalabilecektir. Uzun süreli amaçlara ulaşmada elde bulundurulan zamanın, kısa süreli amalardakine oranla daha uzun olması, sorunların zm için alternatif olanakların ortaya çıkmalarına imkan tanır. Ancak uzun süreli amaçların umut düzeylerinin kısa süreli amaçlara göre düşük olmaları, işgöreni motive etme glerinin de daha düşük olmasına neden olur.

İşgörenler hareket tarzlarını belirlerlerken özendirme araçlarını kendi kişisel yetenekleri ile değerlendirdiklerinden, verdikleri kararlar duygularına ve zihni kapasitelerine bağlı olur. İnsanın sosyal ilişkilerinde olduğu kadar iş ilişkilerinde de duygusal bir varlık oluşu, onun işgören olarak yöneticinin istediği veya genel kabul gören kalıplara kolayca girmesini engeller. Her insan olayları, kendi kişisel geçmişi, inançları, zekası, ilgileri ve sorunları gibi tamamen kendisine özgü kalıplarla değerlendirdiğinden, aynı olay karşısında iki insanın davranışları birbirlerinden tamamen farklı olacaktır. Her insana uyabilen somut motivasyon kalıplarının bulunmaması, yöneticilerin yönetme görevlerini oldukça zor ve karışık bir hale sokar.

Özendirme araçlarının işgörenleri olumlu yönde etkileyebilmeleri için bunların, işgörenlerin kişiliklerine, arzu ve ihtiyaçlarına, uzun ve kısa vadeli hedeflerine uygun tarzda belirlenmeleri gereklidir.

³⁸ EREN, Erol, a.g.e., s. 425

2.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsanların ihtiyaçlarını önem ve önceliklerine göre sıralamak suretiyle, yukarıda sözü edilen temel ve tamamlayıcı ihtiyaçları daha iyi anlamak mümkündür. İhtiyaçların önem ve önceliklerini ifade eden hiyerarşik düzenin kurulması her ne kadar kolay olmasa da, kişilerin, bazı ihtiyaçlarına diğer ihtiyaçlarından daha fazla önem verdikleri, psikologlar tarafından öne sürülmüştür. İhtiyaçların bu hiyerarşik sıralaması, önde gelen bir ihtiyaç tatmin edilmeden, takip eden ihtiyaçların da tatminsiz kalacaklarını ifade eder.

Maslow adında bir düşünür, motivasyon ile ilgili bir ihtiyaçlar dizisi bulunduğunu ortaya atmış ve insan ihtiyaçlarını aşağıdan yukarıya beşli bir kademe içinde incelemiştir.

- *Fizyolojik ihtiyaçlar*: yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme vb.
- *Güvenlik ihtiyaçları*: hastalık, yaşlılık gibi hallerde geleceği garantiye alma
- *Ait olma ve sevgi ihtiyaçları*: kendi kendini anlama, şefkat vb.
- *Değer ihtiyaçları*: başarı, saygınlık, prestij vb.
- *Başarma ihtiyacı*: kişisel başarı, bilimsel buluşlar, iş tatmini, bir eser ortaya koymak.

İnsanlar devamlı olarak birtakım ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar ve bu ihtiyaçlar bir kere tatmin edildiklerinde, davranışlar için motive edici olmaktan çıkarlar. Bu ihtiyaçlar içinde fizyolojik ihtiyaçlar, insanın yaşamını sürdürebilmesi açısından önem taşırlar. İnsanlar fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamalıdır ki, bir üst seviye ihtiyacının farkına varabilsinler.

İnsan fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin edebildiği, biyolojik varlığını her türlü tehlikelerden uzak tutmayı başardığı ve bu güvenli ortamı sürekli kılabilirdiği oranda huzurlu olabilecektir. Emniyet ve güvenlik ihtiyacı, beden güvenliği ile birlikte ekonomik ve sosyal güvenliğin sağlanması isteğini de içerir. Düzgün bir gelir seviyesinin devamlı kılınması, çalışmayacak kadar yaşlanma veya çalışamaz duruma gelme hallerinde, sosyal güvenlik sistemi aracılığı ile belirli bir gelirin garanti altına

alınması arzuları, biyolojik varlığın korunması kadar insanı davranışa sevk eden bir güvenlik ihtiyacıdır.

Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler ve bu nedenle tatmin edilince sona ererler. Şayet güvenlik ihtiyaçları belli bir seviyenin üzerinde tatmin edilirse, kişi örgüt içindeki yerini olduğundan fazla garantili görmeye başlayarak motivasyonunu büyük oranda kaybedebilir.

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tamamlayan kişi, bir sosyal gruba ait olma ve sevgi görme gibi sosyal nitelikli ihtiyaçların tatminine ağırlık vermeye başlar. Bu amaçla kişi, kendisince önem taşıyan gruplara dahil olmanın ve insanlarla arasında karşılıklı sevgi bağlarına dayalı ilişkiler kurmanın yollarını aramaya başlayacaktır.

Kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra, gerek grup içinden ve gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Bazı durumlarda, insan kendisi de kendi kişiliğini takdir etmek suretiyle kendine güvenme duygusuna ulaşabilir. Kişi toplum içindeki statüsünü, başkalarının kendisine atfettikleri değer aracılığı ile kavrar. Bu ihtiyaç kişinin sosyal ilişkilerinden doğmakta ve kişisel özellikler arttıkça da hayran olunma ihtiyacı artmaktadır. Başkalarının hayranlığını ve onayını kazanmak birçok insan için önem taşır. İnsanın takdir edilme ihtiyacının tatmin edilmesi, kendine güven duygusunu geliştirmenin yanında, bulunduğu ortamda işe yarar bir kimse olduğu kanısını güçlendirecek ve dolayısıyla tatminini artıracaktır.

Her insan belli alanlarda araştırma, öğrenme ve imkanları oranında bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunacaktır. Bu girişimlerden elde edilecek sonuçlar toplumsal sorunlara çözümler üretecek ve insanı önemleri derecesinde tanınan bir kişi haline getireceklerdir.

İnsan kişiliğinin oluşumunda ihtiyaçlar dizisinin doğru şekilde tatmininin etkileri sanıldığından çok daha önemlidir. Bu nedenle, yaşanan hayat seviyesinin ihtiyaçların tatmininde olduğu kadar, kişiliğin oluşumunda da rolü büyük olmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi, insan ihtiyaçlarla dolu bir organizmadır. Varolan ihtiyaçlar tatmin edildikçe ortaya birtakım yeni ihtiyaçlar çıkarak bu süreci devam

ettirmektedir. Bu da tamamıyla tatmin olmuş bir insanın varolmasının mümkün olmadığı anlamına gelir.

İşbirliğinin iyi sağlanamadığı toplumlarda, kişi örgüte üye olmaktan haz duymak yerine elem duyabilir. Bu durum kişiyi bu ihtiyacını tatmin edebileceği başka gruplar aramaya iter. Biçimsel organizasyonun varlığına karşın biçimsel olmayan organizasyonların ortaya çıkışının temelinde bu arayış yatar.

Gösterilen çabalar sonucunda gelecekte elde edilebilecek başarı umutları, insanları çalışmaya sevk eden önemli bir etmendir. İnsan çalışma yaşamı içinde bu umutlarını gerçekleştirebildiği oranda tatmin olur. Ortaya koyulan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle de her insanın tatmin olmayı bekleyen arzu ve ihtiyaçları birbirlerinden farklıdır.

Toplumsal çevre ihtiyaçların tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Toplumsal değer yargıları ihtiyaçların ortaya çıktığı önemli bir kaynaktır. Kişinin kendisi için önemli olarak gördüğü ihtiyaçların bir kısmı, toplumsal çevrenin bu ihtiyaçlara verdiği önem ölçüsünde değişikliğe uğrarlar. Toplumsal değer yargıları da ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ve hatta gruptan gruba değişiklikler gösterebilirler. İleri sanayi ülkelerinde, sırasıyla, fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçları karşılanmış oldukları için, bu ihtiyaçların üstünde olanlar tatmin edilmeyi beklemektedirler. Az gelişmiş toplumlarda da ait olma, güvenlik ve hatta fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilmeleri öncelik taşır.

En yüksek değere sahip olan ihtiyaçlar tatmini en zor olanlardır. Günümüzde reklam, sözünü ettiğimiz toplumsal etkinin en güçlü araçlarından birisidir. Onun aracılığı ile insanlarda bir çok ihtiyaç yapay olarak oluşturulmaktadır.

2.3.2 Herzberg Modeli (Çift Faktör Teorisi)

Herzberg ve Mausner tarafından geliştirilmiş olan bu teorinin varsayımlarına göre, işgörenin işyerinde kötümser ve tatminsiz olarak işten ayrılmasına neden olan *hijyenik etmenler* ile işgöreni mutlu kılan ve ona *doyum sağlayan etmenlerin* birbirlerinden ayrılması gerekir. İşyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunur ancak yokluğu hiç bir etki doğurmazken, başka bazı etmenler, var olmaları halinde doyuma katkıda bulunmamakla birlikte yoklukları halinde önemli derecede bir doyumсуuzluğa neden olurlar. İşgöreni kötümser kılan ve işinden bezdiren etmenlere *Herzberg hijyen faktörleri* adı verilmiştir. Bunun nedeni bu etmenlerin, işgöreni çalıştığı yerden koparmaya yönelik tesirlere sahip olmalarıdır. Mikroplu ortamlarda canlının yaşamının tehlikeye girmesi gibi, işyerinde de bu etmenlerin yokluğu halinde işgörenin devamlı çalışması tehlikeye girmektedir.

Herzberg, araştırmasının sonuçlarına göre hijyenik etmenleri (dışsal faktörler) şu şekilde sıralamaktadır:

- Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi;
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu;
- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması;
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu;
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği;
- Aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri;
- İşgörenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi;
- İstihdam güvenliğinin yetersizliği.

Yukarıda sıralanan faktörleri yönetim kademesinin elinde tuttuğu göz önüne alındığında, *bir örgütte uygulanan yönetim politikası ile işgörenlerin motivasyonları ve başarıları arasında yakın bir ilişki olduğu*³⁹ açıkça görülmektedir.

Herzberg ayrıca işgöreni özendirici doyum faktörlerini (içsel faktörler) şu şekilde sıralamaktadır:

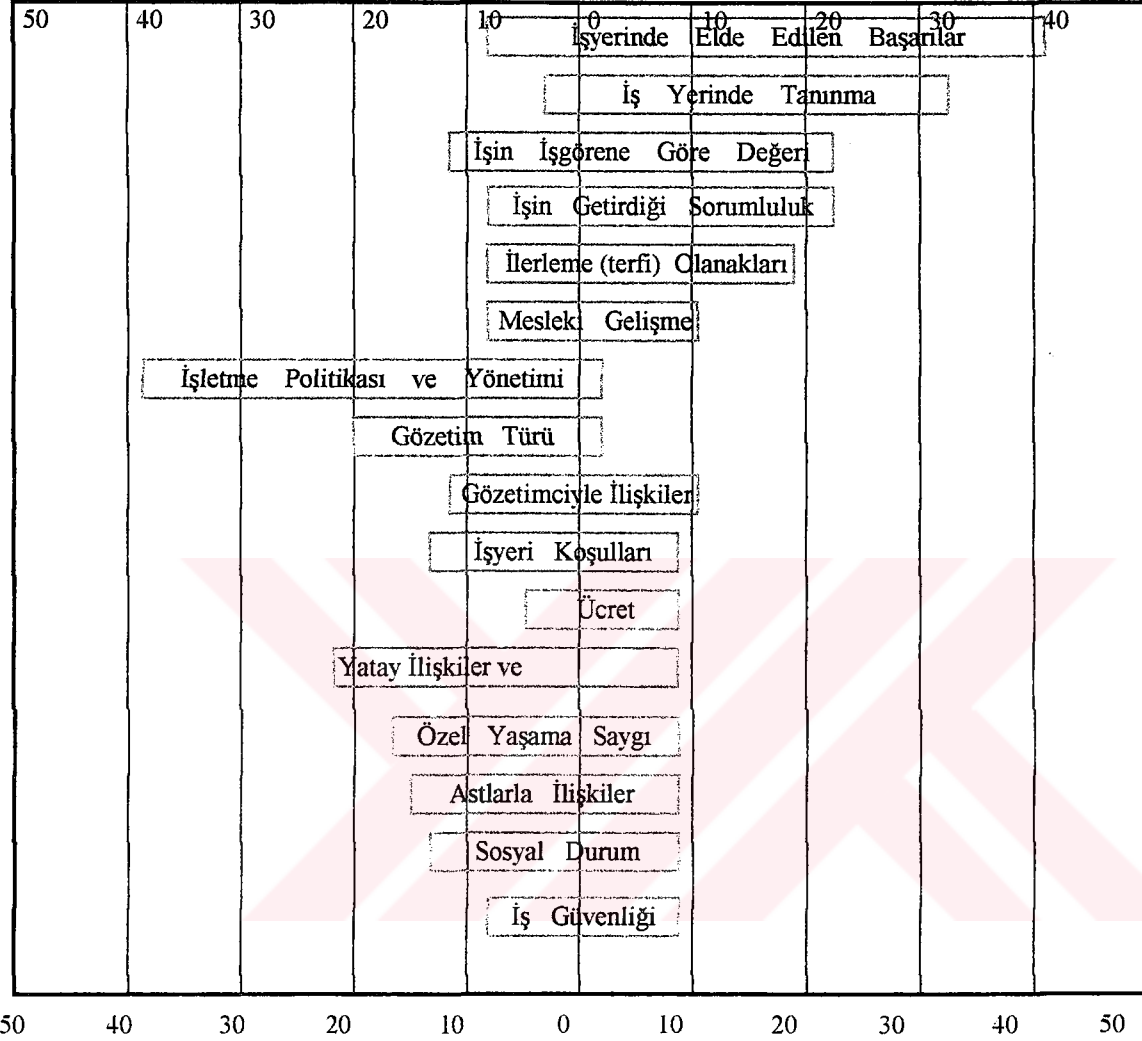
- Bir işi başarıyla tamamlamanın verdiği mutluluk;
- İşyerinde başarılarıyla tanınma ve bu başarılarından dolayı takdir edilme;
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma;
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma;
- İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme.

Herzberg ve araştırma grubu, hijyen etmenlerinde belirli bir sınırın altına düşmenin doğurduğu tatminsizliğin işgörenin işinden, örgütten ve amirlerinden soğumasına yol açacağını ortaya koymuştur. Hijyen etmenlerindeki artışın işgöreni motive edici özellikte olmadıkları unutulmamalı, bu etmenler sağlandıktan sonra işgöreni teşvik etmek için bunlar üzerinde ısrar edilmeyerek, özendirici etmenler olan içsel faktörleri harekete geçirmek hususu üzerinde durulmalıdır. Hijyen koşulları sağlandıktan sonra, özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılacak her artış işgörenleri motive edici bir rol oynayacaktır. Burada Herzberg'in hijyenik etmenleriyle Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, özendirici (teşvik

³⁹ HICKS, Herbert G., GULLET, Ray C., "Organizations: Theory and Behaviour", Singapore, 1972, s. 286

edici) etmenleriyle de değer görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları arasında benzerlikler bulunduğu görülmektedir.

Şekil-2 Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı



İşde aşırı doyumsuzluk ve kötümserlik
doğuran hijyenik etmenler

İşde büyük tatmin sağlayan teşvik edici
etmenler

Kaynak: EREN, Erol. Yönetim ve Organizasyon, 4. Bs., Beta Yayın. İstanbul, 1998, s. 427

Kimi yönetim bilimciler iş doyumunun yetersiz olmasının iş görme motivasyonunu azaltacağı iddia etmeleri yanında, kimileri de, işgörenin işten elde edeceği doyumun azlığının onu daha çok çalışmaya motive edeceğini

savunmaktadırlar. Bunlara göre doyumsuzluk işgöreni doyum aramaya, doyum ise gevşemeye götürür.⁴⁰

2.3.3 McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland insan ihtiyaçlarını *başarı*, *sağlık* ve *güçlülük* olmak üzere üç grupta toplamıştır. Bunlar hem birey, hem de toplum yaşamında önem taşıyan türden ihtiyaçlardır. İnsanların mesleklerinde en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır. Bağlılık ihtiyacı ise, insanın toplumsal niteliğe sahip olması nedeniyle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını ifade eder. Güçlü olma ihtiyacı, insanın çevresine hakim olma ve çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artırma isteklerinin bir sonucudur.

McClelland bu üç ihtiyaç içinden, birey ve toplumu en fazla etkisi altına alanının başarılı olma ihtiyacı olduğunu kabul etmiştir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan duyduğu büyük korku ve çekingenlik nedeniyle, kendisini başarıya götürecek faaliyetlerden uzak durabilmektedir. Bu korkunun yenilmesi halinde, başarılı olma isteği kişiyi faaliyette bulunmaya yönlendirecektir.

McClelland'a göre, başarıya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri şunlardır:

- Bireyi başarılı olmaya yönelten husus dışarıdan gelecek ödül ve çıkarlardan değil, başarı sonucunda elde edeceği kişisel tatminden doğmaktadır.

⁴⁰ BAŞARAN, İ. Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri Yönelimsel Davranış, 1. Bs., Ankara, 1992, s. 160

- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.

- Kendisi için çok güç ve üst derecede olan hedeflerle gerçekleştirilmeleri çok kolay hedefleri seçmekten kaçınarak, gerçekçi hedeflere yönelir.

- Her ne kadar bireyi harekete sevk eden ana neden dış çevreden gelecek ödül ve çıkarlar değilse de, başarısını değerleyecek ve kendisine yansıtacak bir mekanizmaya ihtiyacı olacaktır. Bu mekanizmanın araçları maddi ödüller olduğu kadar, sözlü övgüler ve yazılı takdirler de olabilir.

Yönetim ve motivasyon açısından başarı ihtiyacının önemi, örgütlerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak, kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bu noktadan sonra birey mutlaka harekete geçecektir ve bunun için herhangi bir maddi ödüle de fazla ihtiyaç yoktur. Ödül ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir.

Bireyleri örgütte başarılı hale getirebilmek için, başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek, amaç ve standartlarda aşırı sıkılık ya da gevşekliğe kaçmamak.

- İş ortamında belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek kişisel görev ve sorumluluklar bakımından bireyleri özendirmek.

- Örgütlerde performans değerlendirme ve buna dayalı ödül ve terfi sistemleri geliştirilerek işgörelere somut bir geri besleme sağlamak.

McClelland, bireyin örgütlerde başarılı olması bakımından yukarıda sıralanan önlemleri almak gerektiğini ortaya koymuştur.

2.3.4 Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Teorisi

Locke'a göre işgörelerin kişisel amaçları, onların işteki başarılarını büyük ölçüde belirler. Bireyler çevrelerini gözlemlemek suretiyle elde ettikleri algılarını değerlendirilerek bazı sonuçlara varırlar. Bu yargısal sonuçlar, bireysel tepkilere yol açacak bir takım duyguları ortaya çıkarırlar. Tepkilerin ortaya koyulması bireyin amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için göstereceği davranışları da işyerindeki başarılarını belirleyecektir.

Bireyin, belirsizlik nedeniyle istek ve kararlılığının azalmaması, kararlı ve arzulu davranış ve faaliyette bulunmaya yönelmesi, kendisinin belirleyeceği amaçların açık ve seçik olmalarıyla yakından ilgilidir. Kolay başarılabılır nitelikteki amaçların bireysel istek ve hırsları azalttığı, bunun da başarı temposunu düşürdüğü göz önüne alınarak, belirlenecek amaçlar kolay başarılamayacak türde olanlar arasından seçilmelidirler.

Bireysel amaçlarla örgüt amaçları arasında meydana gelebilecek çatışmaların, kabul edilebilir bir seviyeyi aşmaları halinde, motivasyonu ve dolayısıyla başarıyı olumsuz olarak etkileyecekleri de unutulmayarak bunların uyumlaştırılmasına

MOTİVASYONDA SÜREÇ TEORİLERİ

çalışılmalıdır. Örgütsel amaçların belirlenmesine işgörenlerin katılmalarının sağlanması bu uyumun gerçekleşmesine ve işgörenlerin motivasyonunun artmasına yardımcı olur. Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ulaşılma seviyesi hakkında işgörenleri sürekli bilgilendirmeleri ve bireysel amaçlarının farkında olarak elde ettikleri başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmeleri de motivasyonu artırıcı bir etki yapacaktır.

Bireyler her zaman bir amaca dayalı olarak hareket etmedikleri gibi, amaç belirlemede de her zaman rasyonel davranamayabilirler. Bireysel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri, seçilecek amaçların da birbirlerinden farklı şekillerde ortaya çıkmalarına neden olurlar. Bu nedenler, bireysel amaçları tek tek belirleyerek, bunlara uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin güçlüğüne gözler önüne sermeye yetmektedirler. Bu güçlüklerle rağmen teori, işgörenleri değerlemek, bireysel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticilere analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir.

2.4 MOTİVASYONDA SÜREÇ TEORİLERİ

Klasik motivasyon teorileri, konuyu incelerken bütün işgörenlerin birbirlerinin benzeri olduklarını varsaymış, bununla birlikte her bir teori kendisine göre farklı yöntemler önermiştir. Klasik teoriler bir örgütteki bütün görevleri birbirlerinin benzeri olarak kabul etmişlerdir. Klasik motivasyon teorilerinin her biri, kendi önerdikleri hal tarzları dışında doğrular da olabileceğini kabul etmemektedirler. Klasik teorilerin bu en iyi yol yaklaşımları gerçek hayatta tam bir başarı sağlayamazlar. Zira gerçek hayatta hiç bir husus, kesin çizgilerle birbirinden ayrılamaz.

Klasik teoriler, yalnızca kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerken süreç teorileri, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklamaya yönelmişlerdir. Süreç teorileri ise, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini de dikkate almışlar ve farklı kişilerin değişik görüş ve değer yargılarına sahip olduklarını, ama hepsinde davranışa sevk eden motivasyon sürecinin aynı olduğunu ifade etmişlerdir.

2.4.1 Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi

Bu teoriye göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Bekleyiş teorisi, örgütsel davranışların nedenleri hakkında *bekleyiş-ödül-ümit ilişkileri, istek veya ihtiyaç şiddeti ve çaba-başarı-ümit(beklenti) ilişkileri* olmak üzere bazı varsayımlar geliştirmiştir.

(1) Başarı-Ödül-Ümit İlişkileri

Kişi her davranışı sonucunda, ödül veya ceza ile karşılaşma beklentisi ile işe başlar. Bu beklenti kişiyi harekete geçmeye sevk eder veya bundan alıkoyar. İşinde normal düzeyin üzerinde başarı gösteren bir işgören, bu başarısından dolayı ödüllendirilmeyi umar ve bu ümit onu motive eden bir unsur olur. Ancak her ödülün kişinin özelliklerine göre değişik biçimde yorumlanması, ümit etme düzeyinin kişiden kişiye değişiklik göstermesine neden olur.

(2) İstek veya İhtiyaç Şiddeti

Her ödül veya cezanın her kişiye göre farklı ihtiyaç ya da istek şiddeti(değeri veya cazibesi) vardır. Bireysel ihtiyaçlar ve algılama farklılıklarından doğan değerlendirme sonuçları bu farklılıkları doğurmaktadır. Örneğin mesleğinde uzun zaman harcamış bir kişi için gelecekte elde edilecek emekli maaşının önemi, mesleğin başlarında olan bir kişininkine göre çok daha fazla olacaktır.

(3) Çaba-Başarı-Ümit İlişkileri

Kişinin çalışma esnasında göstereceği çaba, bu çaba sonunda beklenen başarıya ulaşma olasılığının derecesine bağlıdır. Kişinin gösterebileceği çaba sonunda beklenen başarıyı elde etme ihtimali ne derece düşükse, çalışma motivasyonu da o derece düşük; tersi halinde de o derece yüksek olacaktır. Çabanın rotaya koyulmasında temel unsur ise, yine vaat edilen ödülün kişi tarafından arzulanma derecesi olmaktadır.

Ümit teorisinin geçerli olabilmesi için, işgören göstereceği çabanın kendisine arzu ettiği bazı ödülleri kazandıracığına ve kendinden beklenen başarıyı elde etme kabiliyetine sahip olduğuna inanmalıdır. Eğer işgören çabalarının arzu edilen performans seviyesine ulaşmasını makul şekilde beklemiyorsa motivasyonu azalacak ve dolayısıyla da performansı düşecektir.⁴¹ Bu teoride başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Ancak işgören kendisine verilecek ödülü arzulamalı ve göstereceği çabanın da kendinden beklenen başarıya ulaşmaya yeterli olacağına inanmalıdır.

⁴¹ ŞİMŞEK, Levent, "İş Tatmini", Verimlilik Dergisi, Sayı: 1992/2, s. 103

(4) Motivasyon İle İlgili Ödüllerin Yapısı

Vroom'un ümit teorisinde motivasyon ile ilgili başlıca ödüller, *içsel ödüller* ve *dışsal ödüller*' dir.

İçsel ödüller, kişinin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir. Burada kişi kendi kendine algıladığı başarı düzeyine bir değer atfeder ve bundan da bir doyum elde eder.

Dışsal ödüller, çoğu kez üstler, zaman zaman da içinde bulunduğu örgüt ve meslektaşlar tarafından verilen ödüllerdir. Beklenen başarı düzeyine erişemeyen işgörenlerin doğrudan cezalandırılmaları veya ödüksüz bırakılmak suretiyle dolaylı olarak cezalandırılmaları da söz konusu olabilmektedir.

2.4.2 Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Ümit Teorisi

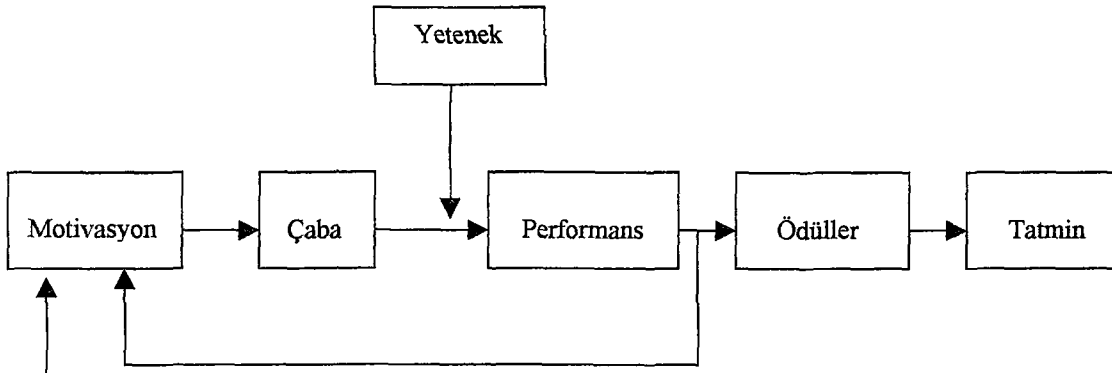
Wroom'un ümit teorisini Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Bu geliştirmeye yönelik katkılardan birincisi, *ödüllendirme adaleti* ile ilgilidir. Buna göre, kişi kendisine verilen ödülü başkaları ile kıyaslar ve başarısının derecesine uygun olmayan bir değerlemeye maruz kaldığını algılar ise, elde etmiş olduğu doyum önemli ölçüde azalır. İkinci katkı ise, örgütlerde mevcut olduğu iddia edilen *rol çatışmaları*'nin işgörenin başarılarını olumsuz yönde etkilediği görüşüdür. Örgütte görev tanımları açık olarak yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemiş ise, bu gibi durumlarda motivasyonu ve başarıyı etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir. Buna göre

örgüt yapısı ve planlamanın olumlu ve düzenli olmasının motivasyonu kolaylaştırması beklenebilir.

Lawler'ın ümit (beklenti) teorisi, bireysel motivasyon ve organizasyon ödülleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir teoridir. Bu teoriye göre, işgörenin elde ettiği yüksek başarının vereceği doyumun yüksek olabilmesi için, işgörenin beklentisi ile başarısına karşılık elde edeceği ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde ödüllerin adil olarak dağıtılması gerekir.⁴² Teori, bir örgütte düşük başarılı olmalarına rağmen aradıklarını bulmuş işgörenler kadar, yüksek başarılı olmalarına rağmen bekleyişlerine uygun değeri alamadıklarından tatminsiz durumda olan işgörenler de bulunabileceğini kabul etmektedir.

Ümit teorileri, yöneticilerin motivasyonun bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır. Kişilik özelliklerine bağlı subjektif bir unsur olduğundan hangi tür ödüllerin motivasyonu olumlu şekilde etkilediğini belirlemek imkânsızdır.

Şekil: Ümit Bekleyiş Teorisi Modeli



Bir kişinin motivasyonu şunların fonksiyonudur:

- Çaba-performans beklentileri
- Performans-sonuç beklentileri
- Sonucun öngörülen çekiciliği

Kaynak: BESSER, Terry L., a.g.e., 3 May 1995, s. 383

2.4.3 Adams'ın Ödül Adaleti(Eşitliği) Teorisi

Adams adlı düşünür incelemelerinde, işgörenlerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilenleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösterenlerle ne derece eşit olduğunu kendilerince belirlemeye çalıştıklarını ortaya koymuştur. İşgörenler örgüte sundukları emekleri, zekâları, bilgileri, tecrübeleri, yetenekleri ve başarıları gibi değerler ile örgütten elde ettikleri ödüller olan ücret artışları, statüdeki yükseliş, maddî sosyal yardımlar, yönetsel yetki ve kaynaklar gibi hususları kıyaslamak suretiyle bu işlemi yaparlar. Bir eşitsizlik söz konusu ise, ödül adaleti bozulmuş ve bir dengesizlik hali ortaya çıkmış olur. Dengenin aleyhine bozulduğunu düşünen işgören, içine düşeceği tatminsizliğin baskısından

⁴² BESSER, Terry L., "Rewards and Organisational Goal Achievement: A Case Study of Toyota Motor Manufacturing in Kentucky", Journal of Management Studies, 3 May 1995, p. 386

kurtulmak için ya kendi ödülleri artırma ya da örgüte sunmakta olduğu girdilerin miktar veya değerini azaltma yoluna gidecektir. Buna ilave olarak, dedikodu ve yıpratma yoluyla diğer işgörenlerin morallerini olumsuz etkileyerek sunmakta oldukları girdilerin azalmalarına neden olmaları da muhtemeldir. Ödül adaletinin kendi yararına bozulduğunun farkına varan işgören de diğer işgörenler tarafından maruz kalabileceği baskıyı düşünerek huzursuz olacağından, ödül adaleti işgörenlerin tamamı tarafından arzu edilen bir durum olarak karşımıza çıkar. Eşitsizliğin devamı halinde işgören örgütten ayrılma kararına kadar gidebilecektir.

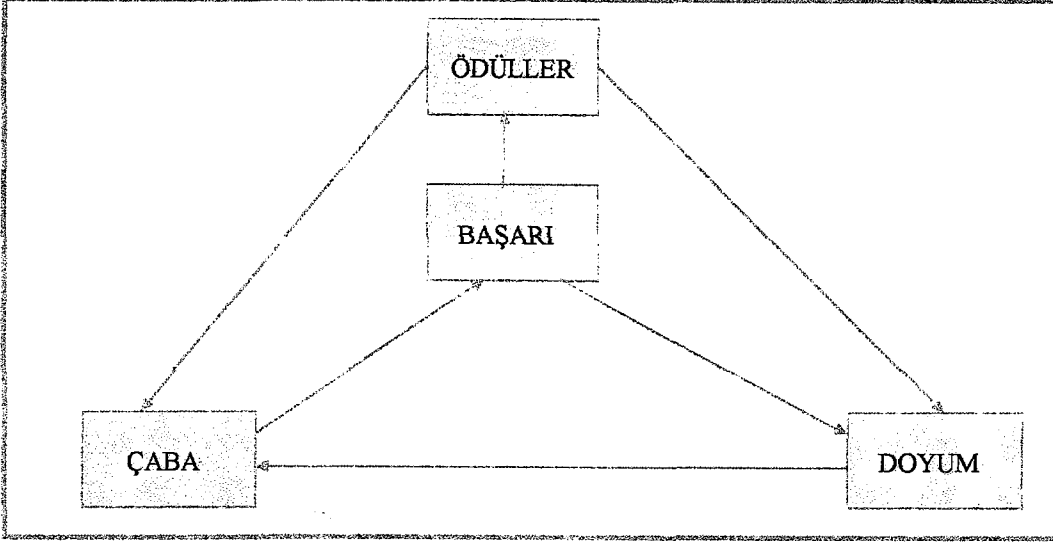
Her insan kendi başarı düzeyini ve buna karşılık gelecek ödül derecesini kendi kişisel düşüncelerine göre yargılayacağından, tüm işgörenleri tam anlamıyla tatmin edebilecek bir ortam yaratmak mümkün olamayacak ve bundan kaynaklanan örgüt içi çatışmalar tamamen ortadan kaldırılamayacaktır.

2.4.4 Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modelleri

Cranny ve Smith adlı düşünürlere göre, ümit teorilerinin teknik terimler kullanarak motivasyon sorununu karmaşıktırmaları uygulamalara ters düşmekte, bu nedenle de ümit teorilerinin kavramlarından hareketle konuyu daha basit ve anlaşılabilir hale getirmek gereği ortaya çıkmaktadır. Bu fikirden hareketle Cranny ve Smith, ümit teorileri tarafından kullanılan *çaba*, *doyum*, *başarı* ve *ödülleri* kavramları arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir model geliştirmişlerdir.⁴³

⁴³ EREN, Erol, a.g.e., s. 455

Şekil-3 Süreç Modeli



Kaynak: EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayın, 4. Bs., İstanbul, 1998, s. 456

Burada ödül, doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen oluşturulmaktadır. Bu üç değişken birbirleri üzerinde ya tek yönlü ya da karşılıklı etkide bulunmaktadır. Modelde vurgulanmak istenen husus ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkileyemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen esas unsurun çaba olduğudur. Kuşkusuz çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladıkları oranda başarıyı etkilemektedirler. O halde, yalnızca ödüllendirme değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanın da motivasyonda önemli rolü vardır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan unsurlardır.

2.4.5 Şartlandırma (Pekiştirme) Teorisi

Toplum yaşantısı içinde, çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedirler. Bir davranış sonrası elde edilecek sonuçları, bir başka

deyişle geri besleme, kişiyi o davranışı yeniden gösterme ya da vazgeçme kararına götürür.

Pavlov ve Sinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa tekrar etmeyecektir. Kişi, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecek, böylece tekrar edilen davranış gitgide daha iyi öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır.

Olumlu davranışları göstermek, onları pekiştirerek alışkanlık haline gelmelerini sağlamak için yönetim psikolojisinde *olumlu pekiştirme*, *olumsuz pekiştirme*, *ortadan kaldırma* ve *cezalandırma* olmak üzere dört yöntemin varlığından söz edilmektedir.

(1) Olumlu Pekiştirme

Arzulanan bir davranışı yapan kişinin bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesi yöntemidir. Araç olarak içsel veya dışsal ödüller kullanılır. İçsel ödülü her ne kadar kişi yaptığı işten zevk alma, eser yaratmaktan mutluluk duyma, başarısından dolayı çevresinde prestij sahibi olma gibi duygulardan elde etmekte ise de, kişi dışındaki yönetim onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar da sağlamaktadır. İçsel ve dışsal ödüllerin bir arada ve dengeli olarak kullanılmaları olumlu pekiştirici roller oynar.

(2) Olumsuz Pekiştirme

Kişi tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan yöntemlerdir. Burada önemli olan, kişinin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetim tarafından istenmediği ve benimsenmediğinin hissettirilmesi durumudur. Bu yöntem, zorlayıcı cezalar vermek yerine, isim vermeden, yapılan hatanın toplum önünde ortaya konması suretiyle kişinin rencide olmadan hatalarını anlamasını ve toplum içinde ayıplanma tehlikesi ile karşı karşıya kalarak arzu edilmeyen davranışları tekrarlamaktan kaçınmasını temin edebilir.

(3) Son Verme

Bu yöntem diğerlerinden farklı olarak, bir davranışı ortadan kaldırmaya ve ortaya çıkışını bütünüyle yok etmeye yönelik tedbirlerdir. Bu şekilde, yapılmış olan ancak istenmeyen bir hareketin bir daha tekrarlanmaması ve pekişmenin gerçekleşmemesi sağlanabilmiş olacaktır. Burada söz konusu olan bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık herhangi bir ceza uygulanmadan sağlanmaktadır. Yalnızca işgörenin aynı davranışı tekrarlaması halinde, örgütten beklediği geleceğe yönelik arzularının gerçekleşmeyeceğinin bilincine varmasının sağlanması söz konusu olmaktadır.

(4) Cezalandırma

Bu yöntem istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgöreni cezalandırmaktır. Ceza işgörenin istenmeyen davranışları tekrarlamasını engellemeye

MOTİVASYON ARAÇLARI

yardımcı olur; ancak işgörenin yönetimin beklediği davranışları göstermesini sağlamaz. Cezalandırma kullanılırken az şiddetliden başlayarak gerektiğe artırmak önem taşır. İşgörenin hatalı tutumu konu hakkındaki yetersiz bilgisi veya bilgisizliğinden de kaynaklanıyor olabilir. Ceza çoğunlukla güdüleyici olmaktan çok yöneticilere karşı kızgınlık ve moral bozukluklarına neden olan bir tutumdur.

Olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri arzulanan davranışları tekrar ettirmeye yönelik hususlardır. Buna karşılık, son verme ve cezalandırma gibi pekiştirme türleri ise istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yönelik tutumlardır. Pekiştirmenin gerçekleşmesi için ödül verici tutumlara ağırlık verilmelidir. Ödüllerin hareketin her yapılışında sürekli dağıtılmaları öğrenmeyi hızlandırır; ancak kişi ödüle alıştığında ve ödüllendirmenin bir nedene dayanmadığını gördüğünde arzulanan davranışı yerine getirme isteği azalacaktır. Belli zaman periyotlarında ya da belirli bir üretim düzeyine veya performansa ulaşıldıkça tekrarlanan ödüllendirmelerde, davranışı öğrenme ve onu pekiştirme yavaş gerçekleşmekle beraber, çok daha fazla motive edici olur. İşgörelere vaad edilen ödüllerin azar azar verilmeleri yerine toplu ve anlamlı biçimde verilmiş olmaları, motivasyonu da artıracaktır.

2.5 MOTİVASYON ARAÇLARI

Yöneticinin, işgörenleri motive etme işi, onların tam tatmin olmaları için ortaya koymaları gereken davranışlarını geliştirmek suretiyle sağlanır. Bu davranışlar bir yandan kişisel tatminler sağlarken, diğeryandan da örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaklardır. İnsan davranışlarının karmaşık ve güç anlaşılır olmaları, insanlar arasındaki kişisel farklılıklar, motivasyon konusunda genel

ilkeler geliştirilmesini zorlaştırmaktadırlar. Bu durum bir örgütteki ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama derecelerinin diğer bir örgütünkilerle aynı olmasını imkansızlaştırır. Bu değişkenliğe rağmen, işgörenleri özendirecek araçlar belli başlıklar altında toplanabilir. Yukarıdaki açıklamalarımızdan da anlaşılacağı gibi, bu araçların kullanım şekilleri ve oranları kişiye ve duruma göre farklılıklar gösterecektir.

BSM Eğitim Danışmanlık'tan Bülent GÜNCELER, 23 KASIM 1997 tarihli Hürriyet gazetesindeki "Çalışanları motive eden 20 önemli faktör" başlıklı makalesinde motivasyon faktörlerini şöyle belirtmektedir:

- İletişim;
- Gruplar ve kişiler arası ilişkilerde yöneticinin hakemlik rolünü adil olarak yerine getirmesi;
- Kurum içinde biriken bilgi ve tecrübenin bütün ekipçe paylaşılması;
- Karşıdakinin duygu ve düşüncelerini anlayıp, kendini onun yerine koyarak onun hissettiklerini hissetmek anlamına gelen *empati*'yi sıkça kullanmak;
- İşgörenlerin stresten kurtularak neşeli bir ortamda çalışmalarını sağlamak;
- Sağlanan motivasyonun devamlılığı için çalışmak;
- Astlara sürekli olarak bilgi vermek, onları ikna etmek;
- Yöneticinin astlara danışmanlık yapması ve yol göstermesi;
- Cesaret ve güven verme, öneride bulunma;
- Alternatifler üretme, kolaylaştırma, çözümlerde rol alma, talimat verme.

Aşağıda belirteceğimiz özendirme araçları, motivasyon planlarının uygulanmalarına önemli katkılarda bulunurlar.

2.5.1 Gelir(Ücret)

“Ücret bir motive edici midir, değil midir?” Aslında burada sorunun yanıtı basittir. Ücret durumsal bir motive edicidir. Bazı durumlarda ve bazı kişiler için en önemli motivasyon aracıyken, bazı durumlarda da motive edici faktörler arasında yer almayabilir. Özellikle orta ve alt gelir gruplarında çalışanlar için ücret gerçekten de en önemli motivasyon araçlarından biridir. Burada motivasyon aracı ücretin düzeyidir. Kişiler ücretlerinin yaşamsal düzeyi üzerinde dururlar; ücretin adil olup olmadığı çok sorguladıkları bir durum değildir.

Pozisyon yükseldikçe, bu pozisyon karşılığı alınan ücretin eşdeğer pozisyonlara ödenen ücretlerle karşılaştırılması artar. Bu durumda önemli olan ücretin düzeyi değil değeridir. Ücret bu noktada kişinin değeri olarak algılanmaya başlanır. Aradaki çok küçük bir fark bile mutsuzluk nedeni olarak ortaya çıkmaya başlar ve doğal olarak çalışma performansını olumsuz yönde etkiler.

Ücret sistemi oluşturulurken, düzeyler arasındaki beklenti ve değer farklılıklarının dikkate alınması sistemi sağlıklı kurmak açısından önem taşır.⁴⁴

Birçok insan için, daha yüksek gelir elde etme arzusu, çok önemli bir özendirme aracıdır. Gelir, örgüt içinde bazı görevlerde, çabanın artışı oranında artış gösterir. *Satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret* bu yöntemin etkili

⁴⁴ ATİŞ, Yücel, “Ücret Yönetimi”, H.R., İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:2, Sayı: 2, s. 40

kullanım şekilleridir. Ancak, bu araçların özendirmeye konu edilmeyen ve arzulanmayan sonuçları doğurmaması için önlemler alınmalıdır. Diğer bir yöntem de bu türlü bir standart yerine, *kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme* yoludur. Mali özendirmede terfi ettirerek ücretlerin artırılması söz konusu olduğu gibi, kişiyi aynı mevkide tutarak ücretini artırma yolu da tutulabilir. Terfi eden kişinin sorumluluğu da arttığından iş yükü ve etki alanı da artmaktadır. Ancak, burada daha yüksek gelir sağlanması diğer özendirme yöntemleriyle birlikte kullanılmaktadır. Aynı pozisyonda tutarak ücret artış imkânlarının sağlanması, çabalarda bir artış sağlamayabilir. Kariyer hayatına yeni başlayan kişiler için ücret çok önemlidir. Ancak zaman ilerledikçe bunun yerini iş tatmini, kariyer yükseltme gibi diğer faktörler alırlar.⁴⁵

Daha az gelir sağlama tehdidi de, eski gelir düzeyine alışmış olanları daha fazla çalıştırma hususunda özendirme aracı olarak kullanılır. Çağdaş yönetimde bu yöntem son çare olarak başvurmakta fayda vardır. Zira bu yöntemler, herkes tarafından doğruluğu kabul edilen önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve bu durumu birkaç ihtara rağmen devam ettiren işgörenler için uygulanmalıdır. Bu koşullara uygun olmayan işgörenler için bile ücret azaltılması yollarına kayılması, gevşek davranma durumlarını engelleyici birer etmen olacaktır. Bu durum, uygulamada genellikle aylık primlerin kesilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Geçici ya da sürekli işten çıkarma gibi olumsuz tedbirler de, mali imkânlarda bir azalma meydana getirdiğine göre, bu olumsuz tedbirler de birer teşvik aracı olarak sayılabilirler. Fakat olumsuz tehdit aracı altında çalıştırılmak istenen işgörenlerin güven ve moral seviyeleri düşük olacaktır. Bu

⁴⁵ ERGÜN, Özlem, "1998 Yılında Ücretler Ne Olacak", Human Ressources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 3, OCAK 1998, s. 69

nedenle, işgörenlerin istekli olarak işbirliği yapmalarını sağlayacak başka çarelere başvurulmalıdır.

(1) Yüksek Ücret Talebi ve Dikkat Çekme İsteği

Ücret işgören için en önde gelen bir motivasyon faktörü olmadığı halde insanların halen daha yüksek ücret talebiyle grev yapmaları nasıl açıklanabilir? alınan ücret normal yaşam standartlarına uygun olduğu halde, daha fazla para için grev yapmak, yüksek statü ve daha fazla saygı görme isteği anlamına gelir. Çok az insan açıkça ezildiğini ihmal edildiğini, önemsenmediğini ve kendisine değer verilmediğini düşünmekte olduğunu itiraf edebilir. Para hakkında konuşmak, hissedilenler hakkında konuşmaktan daha kolaydır. İnsanlar böylece tatminsizliklerini, yetersiz bir ücret ile açıklamaya çalışırlar.

(2) Bir Statü Simgesi Olarak Ücret

Çalışanlar ücretin hem kendilerinin hem de başkalarının çalışmalarına göre adil olarak düzenlenmesini arzu ederler. Bu nedenle ücret anlaşmaları ve terfilere temel oluşturan kriterlerin belirlenmesinde işgörenlerin de söz haklarının olması önemlidir. Kendilerine adil davranılmadığına inanan işgörenlerin enerjilerini kendilerine acımakla ve sabotajla harcamaları istenmiyorsa, ücret artış ölçülerinin herkes tarafından bilinmeleri ve kabul edilmeleri gereklidir.

(3) Meslekî Başarının Kanıtı Olarak Ücret Artışı

İşteki başarı, statü ve onaylanma gereksinimini tatmin eder. Böyle bir onaylanma ise terfi, yeni bir unvan veya ücret artışı şeklinde gerçekleşir. Öte yandan yıldan yıla sürekli olarak aynı işi aynı ücretle yapmak motivasyon için oldukça kötüdür. Her gün daha büyük sorumluluk almak ve daha çok çeşitlilik yaşamak, bir yatay terfi biçimidir.

İnsanların kendi potansiyellerinin farkında olmamalarından ve meslekî gelişimlerinin durmasından kaynaklanan stres, amacına ulaşmaya çalışanların katlanmak zorunda oldukları ve aşırı çalışmaktan kaynaklanan stresten çok daha ağırdır.

Yönetim yalnızca maddi teşviklere güvenmemeli, işgörenleri nelerin motive ettiğini ve nelerin olumsuz etkilediğini ortaya çıkarmak için anketler yapmalıdır.

2.5.2 Ödüllendirme

Örgütlerde ücret politikalarını tamamlayan bir diğer önemli araç da ödül yönetimidir. Ücret sistemi, iyi tasarlanmış bir ödül sistemiyle desteklenmez ise başarı şansı azalır.

Ödüllendirme, geniş anlamda bir motivasyon aracı ise de diğerlerinden farklı bir yöne sahiptir. Bu farklılık ödülün verilme aşamasında kendisini gösterir. Ödül elde

edilen başarı sonucunda verilirken, diğer motivasyon araçları başarı elde edilmeden önceki aşamada kullanılırlar.⁴⁶

Ödül yönetiminin örgüte katkıları:⁴⁷

- İnsanların gurur ve başarı duygularını tatmalarını sağlayacak olumlu bir şirket kültürü oluşturulması;
- Örgütün özellikle mükemmeliyetçilik, performans, takım çalışması ve kalite konularındaki değerlerinin vurgulanması;
- Yüksek potansiyelli çalışanlara hak ettikleri takdirde ödüllendirilecekleri mesajının verilmesi;
- Çalışanın motivasyon ve bağlılığının artması;
- Hangi davranışların örgüt için önemli olduklarının işgören tarafından anlaşılması;
- Ödül yönetimi politika, sistem ve prosedürlerinin örgüt ve insan kaynakları stratejileri ile bütünleşmeleriyle gelişme ve büyümenin sağlanması;
- Ödül almaya hak kazananların, yüksek performans gösterenlerin veya yeterliliklerini geliştirmiş olanların, başarı süreçlerinin gözden geçirilip, diğer işgörenlerin de bu seviyeye gelebilmelerinin kolaylaşması.

⁴⁶ KALKANDELEN, A. Hayrettin, Sınai ve Kamusal Kuruluşlarda Sevk ve İdare: Hedeflere Yönelik Eğitim, Ankara, 1983, s.151

⁴⁷ ATIŞ, Yücel, a.g.m., s. 39

Ödüle hak kazananların doğru tespiti, ödüllendirme sisteminin işlevini gereğince yerine getirebilmesi açısından önemlidir. Aşağıdaki durumlarda işgörenler ödüllendirilebilirler:⁴⁸

2.5.3 Güvenlik

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde oldukça geliştirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha faydalı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilirler. Böylece, sağlanacak güvenlik önlemleriyle işgörenlerin işlerinden memnun olmalarına ve tatmin hissi duymalarına yardımcı olunur. Ancak güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmelerinin mali yönden oldukça fedakârlık gerektiren bir konu oldukları unutulmamalıdır.

Buna rağmen güvenlik duygusu, işgörenler için ekonomik garanti olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir işgören örgütte, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni artacaktır. Astlara güven duygusu aşımak ve onları şaşkın ve kendi yetenekleri hakkında şüpheye düşmüş kişiler olmaktan kurtarmak, yöneticilerin görevidir.

⁴⁸ KUMKALE, Tahir Tamer, Türklerde Motivasyon, 1. Bs., Harp Akademileri Yay., İstanbul, 1996, s. 100-101

Kişiler olabileceklerini bilmedikleri, bazı konularda bilgi sahibi olmadıkları zaman ortaya çıkacak güçlükleri gerçekte olabileceklerinden çok daha zorlu olarak görürler. Hele yeni uygulanacak iş ve yöntem değişiklikleri açık bir dille anlatılmazsa hayali söylentilere, yalanlara ve bunların doğurduğu rahatsızlık ve güvensizliklere neden olunur. Bu gibi değişikliklerin doğurduğu endişeleri ortadan kaldırma yollarından biri, bu değişiklikten etkilenecek olanların tümünün, değişikliğin tartışmasına ve programlanmasına katılmalarını sağlamaktır. İşleri görenler astlar olduğundan, onların bu çalışmalar sırasında faydalı önerilerde bulunmaları mümkündür. Onlara değişikliğin nedenlerini anlama fırsatı verilir ve kendilerini etkileyen hususlar tek tek ortaya çıkarılarak açıklanırsa endişeleri ortadan kaldırılabilir.

Gerek sürekli maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat, güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalması normaldir. Aksine, güvenlik duygusu altında çalışan kişiler, enerjik ve gayretli görünürler. İşgörenlerin etkinliği de böylece artmış olur.

2.5.4 Yükselme Olanakları

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanaklarına sahip olmayı da isterler. Çünkü, insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş tekdüze bir hal alacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. Yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme örgütte bir motivasyon aracıdır. Astlarına yükselme

olanağı gibi bir teŖvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır.

2.5.5 İş Cazibesi

Bir işgörenin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kişi, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Birincisi, *işin gerektirdiği kişisel özen*, ikincisi ise, *işgörenin sahip olduğu sanatkârlık ruhu*'dur. Bir işgören ne kadar sanatkâr bir ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o kadar yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak, kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimselere bu tip işler verildiği takdirde, iş o kişiler için özendirme aracı rolü oynayacaktır.

Gerek yaratıcılık yeteneği ve gerekse bu yeteneği kullanma fırsatlarının işgörelere tanınması her zaman mümkün olmayabilir. Fakat, bu yetenekten yararlanma fırsatı bulunduğu durumlarda, yöneticiler, bundan özendirme aracı olarak yararlanmak mecburiyetindedirler.

Bazı kimseler için rekabetçi ve maceralı bir iş görmek tatmin kaynağı olmaktadır. Yarışmalı ve maceralı işler, daha çok gençlik coşkularından ileri gelmekle birlikte ileri yaşlarda da bu duyguların körüklendiklerini görmek mümkündür.

İşyerlerinde kontrollü bir rekabet sağlamak, işe biraz macera havası katmak da önemli bir özendirme aracı olabilir.

İş cazibesi ile ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, sosyal tesisler, kazaları önleyecek uygun çalışma koşullarının sağlanması gibi imkânlar işin ilgi çekici olmasını sağlarlar. İyi işyeri koşulları ve sosyal olanakların zamanla etkilerini kaybetmelerini önlemek için, bu olanaklar az da olsa geliştirilerek sürdürülmelidirler.

2.5.6 İşe Atfedilen Değer

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe, ya da böyle bir inanca sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu durumda kişiler, böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarları veya patronun kazancı için çalışmış olmakla kalmamış, aynı zamanda toplum için değerli bir hizmeti başarıyla yerine getirmenin mutluluğuna ulaşmış olurlar. İnsanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyan varlıklardır.

Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetleri ve eziyetleri az duyar veya hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle de duygusal gücü artar. Böylece kişi, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır.

İşyerinde alınacak tedbirlerle, işgören işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığına inandırılmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işgörenlere ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır. Böylece, işgörenlerde işletme hedeflerini gerçekleştirmekle insanlığa katkıda bulunulduğu duygusu uyandırılmalıdır. Bu arada, işletmenin amaçlarına işgörenlerin fedakârca çalışmaları ve değerli katkıları sayesinde gerçekleştirildiği bildirilerle ya da yapılan toplantılarla çekinilmeden duyurulmalıdır.

2.5.7 Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olmak için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Gerçek bir statüye sahip olan kişi bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında insanlardan saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işgören olarak kabul edilme hemen hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı kimseler, kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyarlar. Çoğu toplumlarda daha fazla gelirden elde etme arzusu, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü olarak nitelenmesinden ileri gelir. Aynı şekilde, iyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görülen bir ünvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta, bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmaya devam etmelerini sağlayabilir.

Statünün kazanılmasında işverenin tutum ve davranışlarının da rolü büyüktür. İşgörenlerin yapmış oldukları işle ilgili olarak maddi ve manevi tatminler elde etmeleri işverenlerin ve yöneticilerin ellerindedir. Astar ya da işgörenler üstleri ile patronlarının saygı ve sevgilerini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakârlıklardan kaçınmayacaklardır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statünün yükselmesi ile somut olarak gören işgören çalışmalarını daha gayretli şekilde sürdürecektir.

Kişinin hayatının işletme ile sınırlı olmadığı düşünöldüğünde, sosyal statü ve saygınlığın yalnızca buradaki yaşantıdan kaynaklanamayacağı, üst ve işverenin bu konudaki tek belirleyici olamayacakları anlaşılır. Ancak, üst ve işverenler bir işgöreni en yakın arkadaşları ya da dostları arasında takdir etmek ve onun değerini artırıcı sözler söylemek suretiyle, o kişinin soysal statüsüne büyük katkı yapmış olurlar. Tanıdıklar ve dostlar önünde takdir edilme, bir kişinin görevinin ve başarısının önemini başkalarının yanında açıklama, kişilerin sosyal statülerini büyük ölçüde sürdürecektir hediyeleri veya takdirnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve mümkünse bunları basın yoluyla kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu türlü bir teşvik aracı, işgörenlerin dinamizmini ve iş görme arzularını çoğaltır.

2.5.8 Kişisel Yetke(Otorite) ve Güç Kazandırma

Bir kimse, sözü dinlenen, başkaları tarafından izlenen ve buyrukları yerine getirilen biri olmayı da arzular. Başkaları üzerinde yetke sahibi olma, zor kullanmaya ya da kanunsuz yollara başvurmaya dayanmaz. Yetke, başkalarına bir işi gördürmek

için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Bir ast, başkalarına, onların rızaları ile iş yaptıracak olgunluğa erişince veya yetki sahası genişleyince, yönetim tarafından kendisine tanınan eski yetke yetersiz kalır. Böyle durumlarda biçimsel olmayan ilişkilerin gücünü artırdığı, biçimsel olmayan yetkeye dayanılarak iş görüldüğü haller çoğalacaktır. Fakat, bu durum hem örgütteki biçimsel üstlerin yetkilerinin zayıflamasına yol açacak ve örgütteki işlerin etkinliğini azaltacak, hem de biçimsel olmayan yetkesi ile iş yaptırmak zorunda olanlar zor durumda kalacaklar, sıkılacaklar ve tatminsizlik duyguları artacaktır.

Tepe yönetim ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak suretiyle astlarının bu kişisel güç ve etkilerinden yararlanma imkânlarını artırmalıdır. Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırırlarsa, astlar kendilerine lâıyk görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır. Kendisine yetki verilmesini arzu eden kişi, bu imkânlar kendisine sağlandığı takdirde, üstleriyle işbirliği ederek görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek isteyecektir. Bu durum, biçimsel yetke ile biçimsel olmayan yetke arasındaki çatışma ve sorunları da azaltacaktır.

2.5.9 Özel Yaşama Saygılı Olma

Kişilerin işyeri dışında özel ilgi duydukları birçok konu vardır. Aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. Bir işgörene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Bunu sağlamak için, yönetici işgörenlerin

sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözüme bağlanması hususunda elinde bulunan her türlü yardıma hazır olmalıdır. Özel yaşama saygılı olma sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan imkânlarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirme de önemli bir husustur.

İşverenler ve yöneticiler ile işgörenler arasında kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi ancak sevgi ve dostluk düşüncelerinin geliştirilmesi ile olur. Aksine, kişisel sürtüşmeler, astların üstlerinin emirlerini yerine getirmelerine engel olacaktır. Astlar duygularının kontrolü altına gireceklerdir. Bu sürtüşmelerin çoğu, üstlerin astların yaşamlarına doğrudan doğruya karışıp yöneltmeye çalışmalarından doğmaktadır. Üstler astlarının iş dışı sorunlarının çözümlenmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte, onların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmamalıdır.

Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir. Böylece, işgörenlerin özel yaşam ve çıkarları ile örgütün çıkarlarını bir tutması sağlanabilecektir.

İleri görüşlü yöneticiler insan ilişkilerine önem verirler. Yönetici işgörenlerle konuşmakla bile en alt düzeydeki titreşimleri hissedebilir. Geleceğin yöneticileri personelin bağlılığına şimdikinden daha çok ihtiyaç duyacaklardır. İşgörenlerine en az

en iyi müşterilerine gösterdikleri kadar saygı gösterebilen yöneticiler aslında kendi yararlarına hizmet etmiş olurlar.⁴⁹

Bağımsız düşünüp saygı gören işgörenler, örgütün başarısına aktif olarak katkıda bulunurlar.

2.5.10 Kararlara Katma

Katılım, işgörenlerin olup bitenler içerisinde kişi olarak yer alabilme fırsatına sahip olmalarıdır. Yönetici işgörenlerin örgütün hedefleriyle bütünleşmelerini bekliyorsa, anlaşmazlık konularını tartışmaya açabilecek ve duygularını belli etmekten kaçınmayacak bir cesarete sahip olmalıdır.⁵⁰

O olup bitenlere işgörenlerinin de aktif olarak katılmalarına fırsat veren yönetici önemli bilgilere ulaşma fırsatını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda işgörenlerinin sadakatinden de emin olur. Katılım işgörenlerin sorumluluklarını artırır. İşgörenler kendi alanlarında bir başkasından çok daha bilgilidirler ve yapılması gerekeni ilk fark edecek onlardır. Katılım kişiler arasındaki sürtüşmelerin çözümü için bir ilaç, kendini gerçekleştirme ihtiyacının doyum kaynağıdır.

Özellikle insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından birisi de, işgörenlerin kendilerini etkileyecek kararlara katılmalarını sağlamamak, alınan kararları uygulama

⁴⁹ HAGEMANN, Gisela, Motivasyon El Kitabı, 1. Bs., Rota Yay., İstanbul, 1995, s. 116

⁵⁰ HAGEMANN, Gisela, a.g.e., s. 110

safhasına kadar onlardan saklamaktan ileri gelir. Personelin çıkarlarını gözeten plan ve programlar dahi, onlara lââyık oldukları için verildikleri duygusu uyandırılarak sunulmazlar, aksine bir lûtuf gibi verilirler ise, beklenen yararın elde edilmesi mümkün olmaz.

Bir kişinin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kişiler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için, getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Burada, işgören kişiliğine saygı duyulmasını istemektedir. Bir işgören yapacağı işlerin planlanmasına yardımcı olduğu zaman, onları daha arzulu şekilde yapar. Kişiler bu konudaki arzularını, kendilerine olan güvenleri arttıkça daha çok duyururlar.

Yöneticiler astları ilgilendiren konularda kararlar alınırken onların düşünce ve isteklerini de dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdırlar. Ortak fikirlerin uygulanmaları daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur.

2.5.11 Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikâyetlerin değerlendirilmesi de motivasyonda belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek âdil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit muamele

ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgilerini önemli derecede artıran bir özendirme aracı olacaktır.

İşgörenlere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyetçi olma imkânları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdırlar. Aksi halde işgörenin işine ve üstüne karşı tavırları olumsuzlaşacak, işe karşı ilgi ve arzusunun derecesi düşecektir. Yöneticiler emirleri altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidirler. İşgörenlerin bu türlü sorunlarına âdil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikâyetleri azaltmakla kalmaz, aynı zamanda işgörenlerin yöneticilere karşı duyduğu bağlılık duygusunu da geliştirir.

Gösterilen başarılar mutlaka öteki ilgililerin gözleri önünde takdir edilmelidir. Bu durum ilgiliyi arkadaşlarının gözünde yükseltecektir. Takdir(övgü) adaletine de dikkat edilmeli ve aynı başarıya ulaşmış kişilere farklı ödüller verilmemelidir. Başarı bir kişinin değil de bir grubun ortak çabalarının ürünü ise ödüllendirme grup üyelerinin hepsini kapsayacak şekilde yapılmalıdır.

Takdir(övgü) bir gösteri niteliğinde değil, *içten ve haklı, gerçekçi ve dürüst, yüz yüze ve belirli bir konuda* olmalıdır.⁵¹ Asılsız gösteriler sonradan bir hak olarak benimsendiği gibi, işgörenler arasında huzursuzluğa, gereksiz takdiri alan kişiye karşı düşmanlığa kadar vardırılabılır.

⁵¹ HAGEMANN, Gisela, a.g.e., s. 76

Haklı ve sürekli bir disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Gerekli uyarılar zamanında yapılmalı, ancak olayda ilgili belgeler tespit edilmelidir. Uyarı işgöreni arkadaşları arasında küçük düşürecek tarzda yapılmamalı, mümkünse gizli tutmaya gayret edilmeli ve ilgiliye savunma yapma imkânı tanınmalıdır.

Daha sert cezalandırma yöntemleri uygulamak gerektiği zaman düşman gibi davranmamalı, ilgiliye açık bir dille hatasının ne gerektirdiği ve bu cezanın kendisine neye dayanılarak verildiği bildirilmelidir. Disiplinin amacı davranışlara olumlu yön vermektir. Cezaların takdirinde suçun işleniş koşulları, suç işlerken suçlunun manevi durumu, suçlunun daha önceki davranış ve tutumları ile kişiliğinin dikkate alınmaları gerekir. Disiplin cezalarında gevşek davranmanın olumsuz etkileri olduğu, aşırı sertliğin de hiç bir işe yaramadığı gibi işgörenlerin olumsuz hareketlerine hız verici bir etki yapması da mümkündür.

Adaletle disiplin aynı zamanda her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Bu yüzden her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne göreceği önceden belirlenmeli ve işgören eyleme geçmeden bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir.

Tüm yaklaşımlar adil davranılmasını gerektirir. Buradan herkese aynı şekilde değil, her kişiye hak ettiği şekilde davranılması gerektiği anlaşılmalıdır.⁵²

⁵² PARS, Füsün, "İş Yerinde Motivasyon", H.R. İnsan Kaynakları ve Yön.Der., Yıl:1, Sayı:2, 1996,s. 10

Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve iş görme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır.

2.5.12 Eğitim ve Yükselme

İşgörenlerin, yaptıkları işin monotonluğu yüzünden verimsizleşmemeleri için, yeni fikirlere ihtiyaçları vardır. Bu yüzden, işgörenlerin kendilerini geliştirip mesleklerinde ilerlemeleri için yaratılan fırsatlar, bir lûtufluk olmadığı gibi, malî açıdan başarılı yıllarda yapılan lüks bir harcama da değildir.⁵³

İşgörenlerin geliştirilmeleri sorumluluk alma cesaretlerini artırmayı amaçlar. İşgörenlerin, kendilerine verilen görevler esnasında özgür karar verebilmeleri için, öncelikli olarak ne yapılması gerektiği ve neden böyle olması gerektiği sorularının cevaplarını bilmeleri gerekir.

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez örgütlerin motivasyon politikaları ile birlikte yürütülür. Eğitim yöneticinin kullanabileceği yüksek bir motivasyon aracı olup başlıca üç amaca dayalı olarak kullanılabilir:

- Yeni bilgilerin sunulması,
- Davranış ve tutumlarda değişim sağlanması,
- İşgörenlerde tatmin yaratılması.

⁵³ HAGEMANN, Gisela, a.g.e., s. 26

Eğitim kişinin kariyer gelişimini büyük ölçüde belirlemeye yarayan bir araç olduğundan işgören için önem taşır.

2.5.13 İletişim

Açık iletişimin olmadığı yerde belirsizlik vardır. Belirsizlik söylentiler için uygun zemin hazırlar ve işgörenlerin işlerinde başarısız olacaklarını, hatta işlerini kaybedeceklerini düşünmeye başlamalarına neden olur. Belirsizlik ne kadar artarsa, verimlilik o kadar düşer. Uygunsuz, gecikmiş veya akla yatkın olmayan bilgi, söylentileri başlatır ve yönetici konunun üstünü örtmeye çalışsa bile birkaç ufak parça her zaman açığa çıkar. İşgörenler gruplaşırlar ve olabilecekler hakkında spekülasyon yapmaya başlarlar. İşgörenler olup bitenleri öğrenmek için aşırı bir zaman ve enerji harcarlar; yapmaları gereken iş ise ikinci planda kalır.

İletişim, rgt içinde emir ve haberlerin yayılmalarını sağlayan bir süreçtir. *Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay* olmak üzere üç tür iletişimden söz etmek mümkündür.⁵⁴ Kişiler arasında bir bağ kurma aracı olan iletişim, emir ve haberlerin yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerin iletimini de sağlayarak işgörenlerin davranışları üzerinde etkili olur.

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, gerek işgörenler ve gerekse yöneticiler için motive edici bir özellik taşır. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, iş ile ilgili konularda üstlerle özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir; kendilerine olan güven ve

⁵⁴ TIKİCİ, Mehmet, a.g.e., s. 128

saygılarının artmasını, çabalarının örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde yoğunlaşmasını sağlar. İyi bir iletişim ağı aynı zamanda, yöneticinin astlarının görevlerini daha iyi düzenlemesine ve denetlemesine yardımcı olur. Aşağıdan yukarıya doğru da sağlıklı işleyen bir iletişim kanalı, yöneticiye uygulamalarıyla ilgili etkili ve hızlı geri besleme sağlar. Yaptığı işlerin sonucunu ve astlar tarafından algılanma biçimini gören yönetici, bu yoldan elde ettiği bilgilere dayanarak, astlarının ve tüm örgütün başarı düzeylerini yükseltici sağlıklı önlemler alabilir.

2.5.14 Görev Dağılımı

Görev dağılımı, somut olarak tanımlanmış görevlerin üst düzeyden alt bir düzeye taşınmaları olarak ifade edilebilir. Görev dağılımında başarısızlık, yöneticinin, işin ayrıntılarına boğularak işin bütünü üzerindeki genel görüşünü kaybetme tehlikesi içinde olduğu anlamına gelir. Yönetici işgörenleri yönetmek yerine, görevleri tek tek ve bizzat yerine getirmeye başlar ki bu da çalışma ortamının çalışanlar için sıkıcı hale gelmesine neden olur. İşgörenler en az gayretle çalışmaya başlarlar, esneklik zamanla azalır ve örgüt cansızlaşır. Yöneticiler görev dağılımı yapmaktan kaçınırken şu mazeretleri ileri sürerler:⁵⁵

- Personelin zaten yapacak çok işi var;
- Personel bu işi beceremez;

⁵⁵ HAGEMANN, Gisela, a.g.e., s. 124

- Personel bu işi yapmak istemez;
- Bu işle görevlendirebileceğim kimse yok;
- Bunu yapacak otoritem yok;
- Bunu açıklayacak vaktim yok;
- Kendim daha iyi yaparım.

Görev dağılımı, kişinin hem kendine hem de başkalarına güven duymasını gerektirir. Yönetici, güveninin kötüye kullanılması veya görevin tatmin edici bir biçimde yerine getirilememesi riskini göze almak zorundadır. İşgörenler ancak kendilerine görev verilmek ve hataları anlayışla karşılanarak düzeltilmek suretiyle gelişme gösterebilirler. Görev dağılımı aynı zamanda yöneticinin astlara güveninin bir işareti olarak algılanacağından motive edici bir etki gösterecektir.

İKİNCİ BÖLÜM
TÜRK SİLAHLI KUVETLERİ PERSONEL DEĞERLEME
SİSTEMİ

KISIM I

MEVCUT DEĞERLEME SİSTEMİ

SİSTEMİN GELİŞİMİ, YAPISI, AKSAYAN YÖNLERİ

KISIM I : MEVCUT DEĞERLEME SİSTEMİ

1.1 MEVCUT DEĞERLEME SİSTEMİNİN GELİŞİMİ :

Türk silahlı kuvvetleri mensuplarının terfileri; Cumhuriyet tarihinde ilk olarak, 863 sayılı *Ordu Zabitan Heyetine Mahsus Terfi Kanunu* ile 1926 yılında düzenlenmiştir. Bu kanuna göre; terfi için kıdem ve ehliyet esas alınmıştır. Ehliyet sicille tespit edilmiş ve sicilde kanaat yöntemi uygulanmıştır. Her sicil amiri, edindiği kanaate göre sicil astının bulunduğu görevi liyakatle yapıp yapmadığını ve üst makam görevini yapıp yapamayacağını ifade etmekte idi. Bu değerlendirme sistemi Cumhuriyet öncesinden gelen geleneğin uzantısıdır.

863 sayılı kanun 1942 yılına kadar çeşitli değişiklikler yapılarak uygulanmış ve 1942 yılında 4283 sayılı kanunla yenilenmiştir. Bu kanunun gereği olarak 1945 yılında çıkarılan *Ordu Sicil Yönetmeliği*'nde terfi için esas olan yeterliliğin sicille tespit edileceği, sicil sisteminin her işin yetkilisine verilmesi ve yüksek işleri yapacak kabiliyette olan kişilerin meydana çıkarılmaları, bu suretle ordunun emir ve komuta silsilesinin düzenlenmesi amacıyla hizmet edeceği belirtilmiştir. Sicil belgelerinde niteliklere göre kanaat esası uygulanmıştır. Nitelikler ise; genel ve her sınıf, rütbe ve makama uygun özel nitelikler şeklinde ayrılmıştır.

20 MART 1950 tarihli 5611 sayılı kanunla terfi kanununda değişiklikler ve bu kanuna ilaveler yapılmıştır. Kanunun getirdiği en önemli yenilik T.S.K.lerinde her sınıf ve rütbe için mevcutlara ilişkin sınırlama (kontenjan) getirilmesi olmuş, ancak bu husus pratikte uygulama alanı bulamamıştır. Yeni duruma göre 1954 yılında Ordu Sicil Yönetmeliği yeniden basılmış ve ilave olarak terfi şartlarına "*Mevcut kadrolarda*

açık bulunması ve terfi muvazenesini sağlayan mahrut nisbetleri dahilinde bulunması şarttır” ibaresi girmiştir. Buna göre kıt’a veya kıt’a sayılan yerlerden olumlu sicil alamayan personel terfi edememekte ve sicillerin gizliliği devam etmekte idi. Verdikleri olumlu sicil nedeniyle, üst rütbe ve makama geçirilen bir subayın o makam ve rütbe hizmetinde yetersiz olduğunun anlaşılması veya üst rütbe ve makamın gerektirdiği tüm nitelikleri taşıdığı halde olumsuz sicil nedeniyle eşitlerinden daha fazla süre aynı rütbesinde kaldığının tespit edilmesi halinde, sicil amirlerinin görevlerini kötüye kullanmaktan sorumlu tutulacakları bu yönetmelikte belirtilmiştir.

Ordu Sicil Yönetmeliği 1963 yılına kadar olan değişiklikleri ihtiva edecek şekilde 24 ARALIK 1963 tarihinde yeniden yayınlanmıştır. Esaslar bakımından değişiklik olmamış, değişiklikler Gnkur.Bşk.lığının bağlantısının M.S.B.lığından çıkarılıp Başbakanlığa yapılmasından kaynaklanmıştır.⁵⁶

İkinci Dünya Savaşı ve sonrasındaki gelişmeler Silahlı Kuvvetler personelinin bilimsel esaslara dayalı rasyonel usullerle sevk ve idaresini zorunlu kılmıştır. Batılı ülkelerin esasları ve uygulamaları da dikkate alınarak hazırlığına başlanan Personel Kanunu tasarısı, subay ve astsubayların mesleğe girişlerinden itibaren; sınıflandırılmaları, eğitim ve terfileri, mali hükümleri, sosyal hakları ve taltiflerini kapsayacak şekilde daha kapsamlı ve ihtiyaçlara dönük olarak hazırlanmış ve 27 TEMMUZ 1967 tarihinde kabul edilmiştir.⁵⁷

⁵⁶ Ordu Sicil Yönetmeliği, GenKur. Bşk.lığı, Ankara, 1963

⁵⁷ 926 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu, Ankara, 1967

Müteakiben uygulanmayan bölümleri çıkartılmak suretiyle bu günkü şeklini almıştır. Kanuna uygun olarak 1968 yılında yürürlüğe giren sicil yönetmeliği de paralel değişikliklerle bu günkü şeklini almıştır.

1.2 MEVCUT DEĞERLEME SİSTEMİNİN YAPISI :

Mevcut sicil yönetmeliğinin 4ncü maddesine göre, sicil sisteminden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi belirtilmiştir.⁵⁸

- Personelin yeteneklerini ortaya çıkarmak,
- Personelin görevdeki başarı derecelerini saptamak,
- Personelin çalışmaya ve gelişmeye teşvik edilmesini sağlamak,
- Ehliyetli olanların üst rütbelere yükselmelerine imkân vermek,
- T.S.K.leri kadrolarında ihtiyaç duyulan nitelikteki personelin görevlendirilmesini sağlamak,
- T.S.K.lerinde görev yapamayacak durumdaki personeli tesbit etmek ve ayırmak,

Bu suretle T.S.K.lerinin yetenekten yoksun kişilerin elinde görevini yapamaz duruma düşmesini önlemektir.

⁵⁸ Ordu Sicil Yönetmeliği, GenKur. Bşk.lığı, Ankara, 1968

Mevcut sicil sisteminde, bir personelin üç sicil üstü tarafından, sicil belgesindeki tam bir tarafsızlıkla, adaletle ve vicdani kanaatle not takdir etmek suretiyle değerlendirilmesi esas alınmıştır. Ayrıca, sicil üstleri için sicil verecekleri subay ve astsubayları iyi tanımak sorumluluğu getirilmiştir. Sicil üstleri hakkında da düzenledikleri sicillerdeki isabet derecesine göre değerlendirilme zorunluluğu bulunmakla birlikte uygulanamamaktadır.

1.3 MEVCUT DEĞERLEME SİSTEMİNİN AKSAYAN YÖNLERİ :

Sicil amirlerinin sicil astlarını değerlendirirken kullandıkları kıstaslar, her sicil amirinin kişisel takdirine kaldığından farklılıklar oluşmaktadır. Bu farklılıklar, personelin farklı sicil almalarına neden olmaktadır.

Özellikle sicil amirlerinin ilk sicil verdikleri yıllarda, sicil sistemi hakkındaki bilgi noksanlığı ve sicil vermedeki tecrübe noksanlığı sicil astlarının değerlendirilme farklılığını daha da artırmaktadır.

Sicil amirlerinin doldurdukları sicil belgelerinde, şekil ve usul yönü hariç, sicil notları inceleme ve müdahale dışı bırakılmaktadır. Bu şekilde sicil amirlerinin verdikleri notlar, birbirlerinden 20 puan ve daha fazla farklı olmadıkları takdirde denetlenmemekte ve sicil amirleri sorumlu tutulmamaktadırlar. Personel değerlendirme işlemi sicil amirlerinin vicdan duygularına kalmaktadır.

Mevzuatta sicil amirlerinin özellikle ast kademelerde seçimi için bir kıstas olmadığı gibi, bulunması gereken nitelikler de tespit edilmediğinden liderlik ve

komutanlık vasıfları zayıf olan personel de sicil amiri olabilmektedir. Bu gibi sicil amirleri kendi yönetim zaafiyetlerini astlarının sicillerine olumsuz olarak yansıtmaktadırlar.

Sicil amirleri, kuruluş, konuş ve sicil bağlantıları nedeniyle çok miktardaki astlarına sicil vermek durumunda kalmaktadırlar. Bir kısım personeli tam olarak tanıma fırsatı bulunamadan verilen sicillerin uygunluğu tartışma konusu haline gelmektedir.

Yurtdışı kurs ve daimi görevlere gönderilen personele sicil verilebilmesi için çoğunlukla uygulanan yöntem, merkezden sicil amiri atanmasıdır. Bu uygulamada sicil üstünün, sicil vereceği astını bütün nitelikleriyle tanıması mümkün olamamaktadır.

Miktarları az olmakla birlikte bazı sicil amirlerinin yetersizlik, disiplinsizlik ve ahlâkî durum nedenleriyle Silahlı Kuvvetlerden ilişkileri kesilmesine rağmen, astlarına verdikleri bütün siciller geçerli olmaktadır. Kendisi sicil verme yeterliliğine sahip değilken verdiği siciller astlarının kaderini tayin etmektedir.

Yoğun görevlerin icrası sırasında sicil amirleri, zaman yetersizliği ve sicil verilecek personel miktarının fazlalığı nedenleri ile sicil astlarını birbirleriyle kıyaslayarak genel notlar vermek suretiyle değerlendirmekte, böylece sicil verilen şahsın gerçek değeri ortaya çıkarılamamaktadır.

KISIM II

DIĞER ÜLKELERDEKİ DEĞERLEME SİSTEMLERİ

KISIM II : DİĞER ÜLKELERDEKİ SİCİL SİSTEMLERİ

Amerika Birleşik Devletleri Silahlı Kuvvetlerinde sicil sistemi *subay değerlendirme raporu destek formu* ve *subay değerlendirme raporu* olmak üzere iki ayrı belge üzerinden yürütülmektedir. Subay değerlendirme raporu destek formu, sicil verilen şahıs tarafından bizzat doldurulur. Şahıs bu forma önemli görev ve sorumluluklarını, görevdeki hedeflerini ve önemli katkılarını yazar. Bu hususlarda sicil amirleri de kanaatlerini yazarlar. Bu rapor, şahsın faaliyetleri hakkında sicil tanziminde dikkate alınmak üzere bir hatırlatma görevi yapar.

Subay değerlendirme raporunda sicil verilen şahsın değerlendirilmesine esas teşkil eden 14 nitelik mevcuttur. Bu niteliklere puan verilmek suretiyle sicil belgesi tanzim edilmektedir. Sicilde kanaat esas alınmaktadır. Siciller açık olarak verilmekte ve bir kurul tarafından da değerlendirilmektedir.

Alman Silahlı Kuvvetlerinde sicil sistemi sicil belgesine dayanmaktadır. Sicil belgesinde bulunan 27 niteliğe 1'den 9'a kadar not verilmektedir. Kanaat esas alınmakta ve üçüncü sicil üstü bulunmamaktadır.

İngiliz Silahlı Kuvvetleri sicil sistemi kanaate dayanmaktadır. Birinci sicil amiri 11 nitelik hakkındaki kanaatini belirtir; 2, 3 ve 4ncü sicil sicil amirleri ise aynı kanaatte olup olmadıklarını ve mütalâalarını yazarlar. Siciller açık olarak verilmekte ve sicil belgeleri bir kurul tarafından değerlendirilmektedir.

Fransız Silahlı Kuvvetleri sicil sisteminde, sicil belgesinin baş tarafında personel ile ilgili bir önceki sicil devresine ait değer sıralaması, görevindeki başarısı ve sorumluluk yeteneği belirtilir. 25 nitelik hakkında birinci sicil amiri tarafından kanaatler belirtilir. Sicilde kanaat esas alınmakta ve siciller açık olarak verilmektedir.

Her devlet kendi özelliğine göre, değişik sistemler ve nitelikler kullanmakla beraber personelin değer sıralamasını yapmaktadır. Ana ve teferruatlı değerlendirme birinci sicil amiri tarafından yapılmaktadır. Sicil amirlerince personelin terfi edip edemeyeceği ile ilgili kanaat bilhassa belirtilmektedir. Siciller açık olarak verilmekte ve bazı ülkelerde de değerlendirme kurullarının kontrolünden geçmektedir.



KISIM III

YENİ DEĞERLEME SİSTEMİNİN ESASLARI

**NİTELİKLER
NOT VERME
GİZLİLİK
SİCİL AMİRLİĞİ
KANAATLER**

KISIM III : YENİ DEĞERLEME SİSTEMİNİN ESASLARI

Mevcut sistem; nitelikler, not verme, gizlilik ve sicil amirliği olmak üzere dört esas üzerine oturtulmuştur. Bu esasların ayrı ayrı ele alınarak, daha objektif bir değerlendirme sağlayabilecek, bütün personeli tatmin edebilecek ve sistemden beklenen amaçları karşılayabilecek bir sistem oluşturulmasına duyulan ihtiyaç bu yöndeki çalışmaların başlatılmasına neden olmuştur.

Uygulanması düşünülen yeni sistem, bilimsel veri tabanına dayanmakta olup, Türk insanının özellikleri dikkate alınarak hazırlanmış bir sistemdir.⁵⁹

1.1 NİTELİKLER :

Astsubayların, subayların ve general/amirallerin görev ve sorumluluklarındaki farklılıklara paralel olarak, niteliklerde de bir farklılık olması gerektiği düşünülmüş; 1989 yılında nitelikler üzerinde bir çalışma yapılarak farklılıklar sicil belgelerine yansıtılmıştır. Yapılan incelemede, mevcut niteliklerin genelde uygun oldukları değerlendirilerek, yeni sistemde de aynen uygulanabilecekleri düşüncesiyle yeni sistem arayışlarının inceleme alanı dışında bırakılmışlardır.

1.2 NOT VERME :

Mevcut sistemde; sicil belgesindeki niteliklere 1 ilâ 10 arasında not takdiri ile personel değerlendirilmektedir. Sicil amirlerinin bu takdir yetkileri kendi kişisel

⁵⁹ Türk Silahlı Kuvvetleri Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu (Taslak), GenKur. Bşk.ıığı, Ankara, 1997

özelliklerine bağı olarak farklı şekillerde kendini göstermektedir. Bu durum sicil astları arasındaki farkları, haksızlıklara neden olacak şekilde ya daha da açmakta veya yaklaştırmaktadır. Bu durum sistemi doğru bir değerlemeden uzaklaştırmaktadır.

Yeni sistemde; sicil amirleri tarafından not verilmesi yerine, mevcut nitelikler alt niteliklere bölünmek ve her bir nitelik için beş adet derecelendirme yapılmak suretiyle uygun derecenin işaretlenmesini (Anket Tipi Sicil Verme) sağlayacak bir hareket tarzı benimsenmiştir. Anket tipi sicil belgelerinin üst komutanlıklarca nota çevrilmesi yoluyla, personel değerlemesinde sicil üstlerinin önyargılı kararlarının büyük oranda önlenmesi amaçlanmaktadır.

Sicil amirinin araştırılan nitelikle ilgili olarak beş seçenektan birini tercih etmek suretiyle aynı nitelikteki personele farklı not vermesinin önlenmesi, not takdiri güçlüğüünün ortadan kaldırılması, hissi karar vermenin kısmen de olsa önlenmesi, belgelerin doldurulmasının kolaylaştırılması yoluyla bu iş için harcanacak zamanın azaltılması öngörülen sistemden beklenen faydalar olarak sayılabilir.

1.3 GİZLİLİK :

Mevcut sicil sistemi kapalı, yani gizli bir sistemdir. Dolayısıyla sicil amirlerince sicil belgesindeki niteliklere verilen notlar ile kanaatler açıklanamamaktadır. Bu nedenle sicil verilen personel, sicil notlarındaki düşüklükleri bilememekte, hata ve eksiklerini giderememektedir. Bu durum değerlendirme yoluyla personele verilebilecek geri beslemeyi engellemektedir.

Yeni sistemde sicilın tamamının personele bildirilmesine dayanan *tam açık sistem* yerine, açıklamanın kısmen yapılacağı *yarı açık sistem*'in Türk Silahlı Kuvvetlerine daha uygun olacağı değerlendirilmiştir. Böylece personele sicil üstü tarafından zayıf görülen yanlarını düzeltme şansı verilmiş olunacağı düşünülmüştür. Yarı açık sistem bir anlamda sicil üstlerinin sicil alan personel tarafından kontrolü demek olduğundan, değerlemenin objektifliğine katkıda bulunur.

Ancak kendisi hakkındaki olumsuz değerlendirmeleri öğrenen personelin yukarıda belirtilen durumun aksine, kendi hatalarını düzeltme yolu yerine yönetime küsmesi ve buna benzer olumsuz davranışlara yönelmesi ihtimali de bulunmaktadır.

1.4 SİCİL AMİRLİĞİ :

Terfide baraj sisteminin uygulamaya girmesiyle, terfi şartlarını haiz olduğu halde terfi sırasındaki subay ve astsubaylardan Yüksek Askeri Şûra tarafından belirlenen oranlara göre bazılarının terfi edememesi, sicil sistemine ve sicil amirliği müessesesine özel bir önem kazandırmıştır. Bu uygulama başlamadan önce subay ve astsubaylar terfi şartlarını haiz iseler otomatik olarak terfi ettirildiklerinden, sicil sistemi ve sicil amirliği müessesesi üzerinde dikkatler bu derece toplanmış değildi ve tartışma haline getirilmemişti.

Sicil notları arasındaki çok küçük farkların dahi önem kazandığı bu durumda, sicil verecek amirlerin titizlikle ve sicil verebilecek amirlik özelliklerine sahip subaylar arasından seçilme ve atanma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Mevcut sicil sisteminde, sicil amirlerinin çoğunluğunun sicil sistemi konusunda bilgi ve tecrübe noksanlığı ve bu noksanlıklardan kaynaklanan yanlışlıklar söz konusudur. Personel motivasyonu ve performansı açısından önem taşıyan böyle bir konuda sicil amirlerinin yeter derecede eğitilmemiş olmaları da sistemin aksak yönlerinden birisidir.

Bir sicil amirine kuruluş veya ihtiyaç nedenleriyle tanıyabileceğinden fazla sayıda sicil astının bağlandığı hallerde, sicil amiri yeterince tanıyamadan bir çok personele sicil vermek zorunda kalır. Bu gibi durumlarda verilen sicile dayalı olarak yapılacak bir değerlendirme gerçekçi olmaktan uzak ve personelin aleyhine olacaktır. Oysa ki, ilk sicil en yakın üst tarafından verilmelidir. Hiç değilse, en yakın amirlerin sicile esas teşkil edecek şekilde kanaat raporu vermeleri yoluyla, astlarının değerlendirme işlemine katılmaları yönetim etkinliği açısından olumlu olacaktır.

Yetersizlik, disiplinsizlik ve ahlâki nedenlerle Silahlı Kuvvetlerden ayrılmış olup, ayrılmadan önce sicil amirliği yapmış subayların verdikleri sicillerin, sicil alan personelin değerlendirilmesinde geçerliliğini koruması uygun olmayacaktır. Mevcut sisteme göre bu tür şahısların görevde oldukları esnada verdikleri siciller geçerliliklerini sürdürmekte ve personelin meslek yaşantısını etkilemektedirler. Yeni sistem bu durumu ortadan kaldırmaya yönelik olarak düzenlemeler getirecektir.

1.5 SİCİL AMİRLERİNİN NİTELİKLER DIŞINDAKİ KANAATLARI :

Sicil amirleri, mevcut sistemde niteliklere not vermeyi müteakip, astlarının kıtasını muharebeye hazırlama derecesi veya bunun sağlanmasına katkısı hakkında

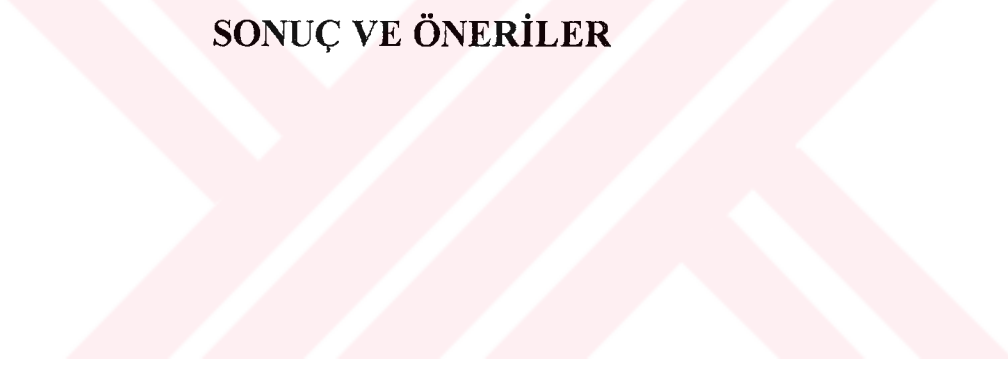
kanaat belirtir; ayrıca astların nitelikler dışında olumsuz ve üstün yönlerini de ortaya koyarlar.



Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

SONUÇ VE ÖNERİLER



KISIM I : ÇALIŞMANIN AMACI

Türk Silahlı Kuvvetlerimizin önemli bir bölümünü Kara Kuvvetleri Komutanlığının bünyesinde barındırdığı muvazzaf subaylar, astsubaylar, uzman erbaşlar ile askerlik hizmetlerini yapmakta olan yedek subaylar ile erbaş-erler ve bunlara görevlerini yürütebilmeleri için teslim edilmiş malzeme ve mekânlar oluşturmaktadır. Mazisi zaferlerle dolu olan Kara Kuvvetlerimiz, kuruluşundan bu yana Türk insanının günlük yaşantısına, sosyal, siyasal ve ekonomik kurumlarına yönetim sistem ve uygulamalarıyla öncü ve örnek olmuştur.

Toplumdaki hiçbir kurum veya kuruluşun personelinin motivasyona olan ihtiyacı o toplumun ordusundaki kadar şiddetli olamaz. Silahlı kuvvetler, personelinden performansının tamamını, hatta yeri ve zamanı geldiğinde en mukaddes varlıklarından birisi olan hayatını vermesini talep etmektedir. Hayatın insanın her şeyden daha çok özenle koruduğu bir varlığı olduğu göz önüne alındığında, bu talebin ağırlığı daha da kesinleşir. Silahlı Kuvvetler personeli yeri ve zamanı geldiğinde, bilerek ve isteyerek ölüme gidebilmek için ihtiyaç duyduğu güç ve desteği milletinin tarihinden, örf ve ananelerinden ve barışta kendisine verilen eğitimden almaktadır.

Kara Kuvvetlerimiz harp gücümüzün önemli bir parçası ve pek çok insanı belli amaçlar çerçevesinde bir arada tutan çok büyük bir organizasyondur. Bu organizasyon, barışta manevi duyguların geliştirilmesi yanında, çağın gereklerine uygun yöntemlerle, askerlerimizin günümüz harp ve harp sahası koşullarını tanımalarını ve bu ortamda görevlerini sürdürebilmelerini sağlayacak eğitimin personele kazandırılması çabası içindedir. Bu hedeflere ulaşmada geçecek süreyi azaltmak ve öğrenme-uygulama

becerisini en üst düzeye çıkartmakta, uygulanan sistemlerin etkinliği kadar, personelin bu öğrenme ve uygulamaya yönelik arzu ve hevesinin derecesi de önem taşır. Bu arzu ve hevesin artırılması, personelin başarı ve performansının çok iyi değerlendirilmesini ve bu değerlendirme ile uyumlu, adil ve uygun bir ödül-ceza sistemiyle desteklenmesini gerektirir.

Bu nedenle, Türk Silahlı Kuvvetlerinde *Sicil ve Değerleme Sistemi* 1926 yılından beri çeşitli düzenlemelerle çağın koşullarına uygun hale getirilmeye çalışılmış ve bu yolda Genel Kurmay Başkanlığı tarafından yapılan en son çalışma 1997 yılında taslak halinde ortaya konmuş olup henüz uygulama alanına koyulmamıştır.

Çalışmanın amacı, halen uygulanmakta olan personel değerlendirme(sicil) sisteminin olumlu ve olumsuz yanlarını ortaya koyarak Genel Kurmay Başkanlığının yeni personel değerlendirme sistem taslağı ile karşılaştırmak, önerilen değişikliklerin personel tarafından benimsenme derecesinin ne olabileceğini ve bunun personelin motivasyon ve performans düzeyine ne şekilde yansıtacağını ortaya koymak suretiyle getirilmesi arzulanan yeni sisteme katkıda bulunabilmektir.

KISIM II : ANA KÜTLE (Çalışma Evreni)

Araştırmanın ana kütesini Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesindeki tugay seviyesindeki birliklerde görev yapmakta olan, toplam 13737 muvazzaf subay ve astsubay oluşturmaktadırlar. Türk Silahlı Kuvvetleri kara ordusu toplam 57 adet tugay seviyesinde birlikten oluşmakta ve tugay seviyesindeki birlikler tek başlarına kara

kuvvetlerinin tamamını genel yapı ve sicil sisteminin özellikleri bakımından temsil edebilme özelliği taşımaktadırlar.

Seçilen örnek kütle, Silahlı Kuvvetlerin kademeli yapılanmasından dolayı ana kütleyle temsil özelliği taşımaktadır. Zira tugay seviyesindeki bir birlik, hem genel yapısı itibarı ile hem de incelenen sicil konusu itibarı ile Türk Silahlı Kuvvetlerinin tamamını temsil etme niteliğine sahip olan bir örnek küttür. Sicil sistemi, bir işgörenin sıralı üç sicil amiri tarafından değerlendirilmesine dayalı olarak yapılandırılmıştır. Bu sicil sistemi yapısının tam olarak temsil edilebildiği en ast birlik ise tugaydır.

Tugay seviyesinde bir birliğin mevcudu, Silahlı Kuvvetler genel mevcudu içerisinde yüzde itibarı ile küçük görünüyorsa da organik yapılanma ve sicil sisteminin yapısı yönünden seçilen örnek kütle ana kütleyle temsil özelliğini taşımakta, tugay seviyesindeki bir birlik Silahlı Kuvvetlerin küçük bir modeli olarak incelenebilme imkanları sunmaktadır..

KISIM III : ARAŞTIRMA KONUSUNUN VARSAYIMLARI

- Ankete cevap verecek olan kişilerin Kara Kuvvetlerinde görev yapan muvazzaf personeli temsil ettiği varsayılmıştır.
- Ankete cevap verecek kişilerin objektif oldukları ve sorulara cevap verirken dürüst davranacakları varsayılmıştır.

- Araştırmaya yalnızca değerlemeye tabi tutulan personel açısından yaklaşılmış gibi gzmekle beraber, ankete cevap verenler arasında astlarını değerleme durumunda olanların da bulunmasının bu zaafiyeti gidereceği kabul edilmiştir.
- Araştırmada kullanılacak yöntemin çalışmanın amacı için uygun bir yöntem olduğu varsayılmıştır.
- Örnekleme hacminin ana kütleyi temsil açısından yeterli olduğu varsayılmıştır. Başka bir deyişle, üzerinde anket uygulanan örnek hacminin istatistik açıdan ana kütleyi temsil etme yeteneğine sahip olduğu farz edilmiştir.

KISIM IV : ÖRNEKLEME

Ana kütle içinde yer alan, toplam 192 adet muvazzaf personel istihdam eden Tugay seviyesindeki bir birlik *Küme rnekleme* yöntemiyle seçilmiştir.

KISIM V : ARAşTIRMADA KULLANILAN TEKNİKLER

Araştırmada kullanılan veri toplama tekniği olarak görüşme yoluyla anket yönteminden yararlanılmıştır. Bu amaçla önceden hazırlanan anket formları personel ile araştırmacının yüz yüze görüşmeleri suretiyle doldurulmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, “Derecelendirme lekli Değerlendirme Tekniği” ile değerlendirilmiştir.

KISIM VI : DEĞERLEMEDE KULLANILAN SAYISAL YÖNTEMİN AÇIKLANMASI

Değerlemede kullanılan sayısal yöntem, ankette yöneltilen soruların cevaplarına atfedilmiş olan ağırlık puanları ile yakından ilgilidir. Her sorunun özelliğine göre şıklara birden dörde kadar ağırlık puanları verilmiştir. Örnek olarak :

- 1 Puan - Tamamen yeterli
- 2 Puan - Yeterli
- 3 Puan - Kısmen yeterli
- 4 Puan – Tamamen yetersiz

Anket formunda işaretlenen her şık kendisine karşılık gelen ağırlık puanına göre değer alır. Örnek olarak, sicil formunda belirtilen niteliklerin personeli değerlendirme yönünden yeterlilik derecesini araştıran soruya verilen cevaplar ele alındığında;

Tamamen yeterli - 0
Yeterli - 24 kişi
Kısmen yeterli - 136 kişi
Tamamen yetersiz - 32 kişi

Toplam değerlendirilen personel sayısı 192'dir. Bu verilere göre sayısal yöntemimizi formül olarak gösterirsek;

$$\frac{(2 \text{ puan} \times 24 \text{ kişi}) + (3 \text{ puan} \times 136 \text{ kişi}) + (4 \text{ puan} \times 32 \text{ kişi})}{192} = \frac{584}{192} = 3,04$$

gibi ağırlıklı bir ortalama rakam çıkmaktadır.

Ağırlıklı ortalamadan çıkan bu rakam, personelin sicil değerlendirme formu üzerindeki on niteliğin kendilerini değerlendirme konusundaki yeterlilik derecesi hakkındaki düşüncelerini ortaya koyar.

Puan dağılımı olarak;

- 1 puan ile – 1,99 arası %25 veya 0,25 oranında yeterli
- 2 puan ile – 2,99 arası %50 veya 0,50 oranında yeterli
- 3 puan ile – 3,99 arası %75 veya 0,75 oranında yeterli
- 4 puan ise %100 veya 1,00 oranında yeterli olur.

Örneğimizdeki rakam olan 3,04 değerini incelersek üçüncü aralıkta bulunduğu görülecektir. Bu değer yukarıda verilen cevap şıklarından “Kısmen yeterli”ye denk düşmektedir.

KISIM VII : ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Sonuçların değerlendirilmesi safhasında anket formunda yer alan soruların sıralaması esas alınmaktadır. Bu noktadan hareketle yapılan değerlemede aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Soru 1 – Mevcut Sicil Sistemine Ait Sicil Belgesi Üzerinde Bulunan On Adet Niteliğin Personeli Değerleme Açısından Yeterlilik Derecesi :

Bu niteliklerin yeterliliğini ölçmeyi amaçlayan sorulara verilen cevapların dağılımı **Tablo 1**'de gösterilmektedir.

TABLO 1 Mevcut Sicil Belgesindeki Niteliklerin Yeterlilik Derecesi

YETERLİLİK DERECESİ	SAYI	ORAN
Tamamen Yeterli	0	0
Yeterli	24	0.125
Kısmen Yeterli	136	0.708333
Tamamen Yetersiz	32	0.166666
TOPLAM	192	1.00

Personeli değerlendirilmede faydalanılan on nitelik şunlardır:

1. Genel görünüşü, tavır ve hareketi(Kılık kıyafeti, ağırbaşlılığı, nezaketi, hizmet içi ve dışındaki tavır ve hareketi)
2. Sosyal durumu(Aile düzeni, kendisinin eş ve çocuklarının çevreye uyumu, kötü alışkanlıklara düşkün olmaması, toplum ve görgü kurallarına uyarlılığı)
3. Kişisel menfaatlerine düşkün olmaması(Kişisel çıkarlarını her şeyin üstünde tutmaması)

4. Disiplin kurallarına uyarlılığı ve itaati(Görevini kanun ve nizamlara ve emirlere göre tam ve zamanında yapması, amirlerin emir ve prensiplerini benimsemesi)
5. Güvenilme ve sadakati ve sorumluluğu benimsemesi(Sır saklama ve gizliliğe uyarlılığı, görevini gözetimsiz başarabilmesi, amir ve astlarına destek oluşu)
6. İşbirliği ruhu ve astlarını yetiştirme(Silah arkadaşlığı, geçimliliği, birlikte çalışma ve dayanışması, astlarını yetiştirmedeki başarısı)
7. Azmi, iradesi, dayanıklılığı ve canlılığı(Görevini güçlüklerden yılmadan yapması, fiziki ve fikri dayanıklılığı, moral gücü)
8. Görevine, mesleğine bağlılığı ve çalışkanlığı(Görev yapmada gösterdiği heves ve gayreti, kendisini göreve vakfetmesi)
9. Meslek bilgisi, genel kültürü ve temel askeri bilgi seviyesi(Yeterli mesleki, genel kültür ve temel askeri bilgiye sahip olması ve bunları geliştirme çabası)
10. Üstlük nüfuzu ve liderlik kabiliyeti(Teknisyen astsubaylar için ayrıca, teknik hizmetler yönünden birliğin muharebe gücüne katkısı)

Niteliklerin tamamen yeterli olduğunu düşünen katılımcı bulunmamaktadır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu niteliklerin kısmen yeterli olduğu görüşündedirler.

Bu niteliklerin yeterliliğini ölçmeyi amaçlayan soruya verilen cevaplar incelendiğinde 3,04 yeterlilik seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu da kişilerin bu on niteliğin kendilerini değerlemek açısından *kısmen yeterli* olduğu düşüncesine %75 oranında sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

İnsanın çok yönlü bir canlı olduğu göz önüne alındığında, on adet nitelik yardımıyla bir işgörenin bir yıllık çalışma performansının ölçülebilmesinin son derece

zor olacağı açıktır. Üstelik Silahlı Kuvvetler personelinin, kurumun yapısı ve bu kuruma atfedilen görevlerin özelliklerinden dolayı, maddi olduğu kadar manevi değerler yönünden de değerlemeye tabi tutulma gerekliliği vardır ki, en azından bu gereklilik bile değerlemede kullanılacak kıstasların önemini had safhada ortaya koyar.

Değerlemede kullanılan niteliklerin sayısındaki azlık kadar, kapsamının çok geniş olmasından kaynaklanabilecek yorum farklılıkları da değerlemenin objektifliğini zedeleyecektir. Niteliklerin geniş kapsamlı olmaları sicil üstlerine çok büyük bir esneklik tanımakla birlikte, sicil verenlerin hata yapma ihtimallerini de aynı oranda artırmaktadır.

Niteliklerin yetersiz olması, değerlemede *Enflasyon* veya *Katılık* sonuçları meydana getirebilir. Sicil üstünün, değerlendirme günü geldiğinde duygusal davranarak işgöreni olduğundan daha yüksek olarak değerlemesi sonucu, değerlendirme enflasyonu veya müsamaha olarak adlandırılan durum oluşur. Bu durum, mevcut aksaklıkların görmezden gelinerek daha da büyümelerine neden olmak suretiyle performans düşüklüklerine neden olabilecektir.

Sicil üstünün olumsuz bakış açısına sahip bir kişi olması halinde ise, değerlendirme yaparken işgörenlerin performans düzeyini küçümseyecek tarzda hareket etmesi ve katılık olarak adlandırılan durumun ortaya çıkması mümkün olacaktır. Bu tür bir değerlendirme işgörenin işe olan heves ve arzusunu azaltacaktır. Ayrıca niteliklerin not olarak belirlenmesi de bu iki alternatiften birinin ortaya çıkışını kolaylaştıracaktır. Yeni sicil sisteminin not yerine çoktan seçmeli sorular sistemine dayalı bir anket şeklinde yapılandırılmış olması bu aksaklığı bir oranda azaltmaktadır.

Az sayıdaki ve çok genel özellikleri sorgulayan bu on nitelik, değerlendirilen personelde, kendilerinde bulunduğu inandıkları üstün değerlerin yeterince dikkate alınmadığı inancını sürekli olarak destekleyecektir. Bu da işgörende yapmakta olduğu işten soğuma, motivasyonda ve dolaylı olarak kişisel performansta düşüslere neden olacaktır. Tüm bu etkenler değerlendirme sistemine duyulan güveni sarsarak, değerlemeden beklenen motive etme etkinliğini ve personelin çalışma verimini olumsuz etkileyecektir.

İşgörenler genellikle değerlendirme sonuçlarından fazlaca etkilenmedikleri gibi bir eğilimi çevrelerine yansıtarak, belediklerinin altında bir değerlendirmeyle karşılaşmanın getireceği hayal kırıklığını asgari seviyeye indirmeye çalışırlar. Bu bilinçaltı savunma sisteminin somut bir davranışa dönüşmüş halidir. Gerçekte her işgören değerlendirme sonuçlarını fazlasıyla önemser. Herzberg'in *Çift Faktör Teorisinde* (Bak. Shf.48) de görüldüğü gibi, iş yerinde başarılarıyla tanınma ve bu başarılarından dolayı takdir edilme işgörenin motivasyonunu artırmada çok önemli bir yer tutar. Hijyen faktörlerin artışı motivasyonu belli bir seviyeden sonra etkilemezken, uygun bir değerlemenin yaratacağı motivasyon etkisinin gücü çok yüksek olabilecektir. Gerçekçi bir değerlemenin yaratacağı motivasyon etkisinin, fiziki şartlarda yapılacak her türlü iyileştirmenin yaratacağı olumlu etkiden daha fazla olacağı göz önüne alındığında, değerlemede kullanılacak kıstasların yeterliliklerinin ne derece önemli olduğu daha da açıklık kazanır.

İşgörenlerin niteliklerini sorgulayan değerlendirme kriterlerinin sayıca artırılması yanında, objektif değerlendirme imkanını artıracak şekilde kapsamlarının da daraltılması

sağlıklı bir değerlendirme elde edilmesini, dolayısıyla değerlemenin performans ve motivasyona yukarıda belirtildiği şekilde olumlu olarak katkıda bulunabilmesini kolaylaştırabilecektir.

Yeni düzenlenen sicil sistemi, subaylar için tespit edilen 43 ve astsubaylar için tespit edilen 40 adet anket tipi sorudan oluşmaktadır. Her soruya verilecek cevaplar şıklar halinde belirlenmek suretiyle sicil üstünün keyfiyet alanı daraltılmış, belirlenen konular dışında şahsi yorumlara gidilme ihtimali en aza indirilmiştir. Sorular son derece belirleyici ve her biri değerlendirilen işgörenin yalnızca bir yönüyle ölçülmesine yönelik olarak hazırlanmış olduğundan, değerlendiriciyi işgöreni olduğundan fazla(*Değerlemede enflasyon*) veya az değerlendirme(*Değerlemede katılık*) yanılgısından azami derecede koruyabilmektedir. Daha fazla ayrıntıya girebilen yeni sistem işgörenin çok yönlü olarak değerlendirilmesine de imkan sağlamaktadır.

Soru 2 – Sicil Üstlerinin Astları Sicil Olarak Değerlemelerinde Adil Davranma Dereceleri :

Yapılan değerlemede sicil üstünün adil davranma derecesinin, değerlendirilenler açısından algılanışını ölçmeyi amaçlayan sorulara verilen cevapların dağılımı **Tablo 2**'de gösterilmektedir.

TABLO 2 Sicil Üstlerinin Astlarını Değerlemede Adil Davranma Dereceleri

YETERLİLİK DERECE	SAYI	ORAN
Art niyetli-ön yargılı	16	0,083333
Art niyetsiz-yanlış	176	0,916666
İyi niyetli-kişisel yargılar	0	0
Ön planda	0	0
Tamamen adil		
TOPLAM	192	1.00

Sicil üstlerinin değerlendirme esnasında tamamen adil olduklarını ve iyi niyetli olmalarına rağmen değerlendirme yaparken kişisel yargılarını ön planda tuttuklarını düşünen katılımcı bulunmamaktadır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, sicil üstlerinin değerlendirme art niyetsiz olmalarına rağmen değerlemenin adil olmasını sağlayamayacak derecede yanlışlıklara düşmekte oldukları fikrinde birleşmektedirler. Bir önceki anket sorumuzun sonuçlarının incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, eski sicil sisteminin yetersizliği değerlendiriciler tarafından hatalı sonuçlara ulaşılmasının temel sorumlusu olarak görülmekte, sicil üstleri anketi cevaplayanlar tarafından pek de hatalı bulunmamaktadır.

Sicil alan personelin sicil amirlerine güven derecelerini ölçmeyi amaçlayan bu soruya verilen cevaplar, belirlediğimiz yöntem ışığında incelendiğinde, elde edilen 3,08'lik puan, personelin sicil amirinin art niyetli olmadığına inandığını, fakat aynı zamanda da sicil amirinin kişisel yargılarını ön plana çıkardığı düşüncesine sahip olduğu sonucunu işaret etmektedir.

Performans değerlemede karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de objektif olamamaktır. Performans değerleme asıl olarak, işgören tarafından yapılan işi, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma derecesi açasından ele almayı amaçlar. Ancak çoğunlukla işin işine değerleyenin kişilik yapısı ve başka kişisel konular da karışır. Bu durumda değerleyicinin subjektif değerlemeler yapması kaçınılmaz olur.

Değerleyicinin personeli yakından tanınması, yeteneklerini, beklentilerini ve iş görmede önüne çıkan engelleri anlaması, sübjektif değerlemeden kaçınmasında olumlu etki yapar.

Değerleyicinin adilane bir değerleme yapabilmesine yardımcı olacak en önemli etken, değerlemede kullanılan ölçme faktörlerinin somut ve ölçülebilir olmalarıdır. Böylece kişisel yargılar büyük oranda değerleme dışında tutulmuş olur. Kişi ortaya çıkan değerleme notunun kendi eylemlerinin bir sonucu olduğunu açıkça görebilir ve elde ettiği sonuçları gerçekçi bir şekilde kabullenerek, etkili bir geri beslemeyi kendiliğinden alır. Değerlenen tarafından içten bir şekilde kabullenilen değerleme sonucu, işgörenin kendi durumunda gerekli gördüğü değişiklikleri kendiliğinden gerçekleştirmesini sağlayacaktır.

Vroom'un *Bekleyiş Teorisi*'nde kişinin çalışma esnasında göstereceği çabanın derecesinin, bu çaba sonunda beklenen başarıya ulaşma olasılığının derecesine bağlı olduğu ortaya konmaktadır. Değerleme sisteminin adil olmadığı düşünçesinde olan bir işgören, ne kadar çabalarsa çabalasın sonuçta kendisine olması gereken değerin verilmeyeceği kanaatine varacak, böylelikle çalışma motivasyonu ve başarma azmini büyük oranda kaybedecektir.

BMS Eğitim Danışmanlık'tan Bülent GÜNCELER de, 23 KASIM 1997 tarihli Hürriyet gazetesindeki “Çalışanları Motive Eden 20 Önemli Faktör” başlıklı makalesinde, yöneticinin hakemlik rolünü adil olarak yerine getirmesi hususunu motivasyonu olumlu yönde etkileyen faktörler arasında saymak suretiyle, adil değerlemenin önemini ortaya koymaktadır.

Yeni sicil sistemi, özellikle her bir niteliğin not vermek suretiyle değerlendirilmesi yöntemini kaldırmış olmakla, değerlendiricinin işgören için en baştan bir not belirlemesini engellemiş olmaktadır. Değerleyici bu yeni yöntemde kişiyi not düzeyinde değerlemek yerine, o kişiyi tüm özellikleriyle tekrar tekrar gözden geçirmek ve inceden inceye tahlil etmek durumunda kalmakta ve böylece de eski sisteme göre daha sağlıklı ve adil bir sonuca yaklaşmaktadır.

On bir yıllık subaylık yaşantım boyunca, adalet anlayışının kişilere göre farklılıklar gösterebileceğini fark ettim. Pek çok subay veya astsubayın, çevreleri tarafından oldukça fazla olumsuz yönleri bulunduğu şeklinde değerlendirilmelerine rağmen, kendilerini daima olumlu değerlendirilmeye ve hatta ödüllendirilmeye layık bulduklarını, sicil üstleri tarafından yapılan değerlemeler çevre tarafından tamamen onaylansa bile bu durumu kabullenmekte çok güçlük çektiklerini, kimi zaman ise adaletsiz değerlendirilme yapıldığına kendilerini gönülden inandırdıklarını gözlemledim.

Bu durum sicil verenler tarafından daima göz önünde bulundurulmalı ve her işgörenin değerlendirilme sonuçlarından tatmin olmasını hedefleyerek adil olunamayacağı unutulmamalıdır. Önemli olan yapılan personel değerlemesinin topluluğun vicdanında

olumlu bir yargı elde edebilmesidir. Şayet bu olursa o örgütte personel değerlemenin güdüleyici özelliğinden söz edilebilir.

Soru 3 – Beklentisi Altında Gerçekleşen Sicil Notunun Personel Üzerindeki Etkisi

İşgörenin umduğundan daha düşük bir değerlendirme sonucu ile karşılaşmasının işgörenin motivasyonu ve performansı üzerinde oluşturacağı etkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu soruya verilen cevapların dağılımı **Tablo 3**'de görülmektedir.

**TABLO 3 Beklenenin Altında Gerçekleşen Sicil Notunun
Personel Üzerindeki Etkisi**

ETKİ DERECESESİ	SAYI	ORAN
İşten soğuma-çok düşük performans	8	0.041666
Performansta azalma	32	0.166666
Sabit çalışma temposu	96	0.500000
Performansta belirgin artış	56	0.291666
TOPLAM	192	1.00

Yapılan anket sonucunda, katılımcıların çok az bir bölümünün böyle bir sonuç karşısında motivasyonunu kaybetmek suretiyle işinden soğuyarak, performansında oldukça önemli bir düşüş meydana gelebileceğini belirttiklerini görmekteyiz. Ankete katılanların büyük çoğunluğu ise, değerlendirme sonucunda beklentilerini elde edememelerine rağmen, çalışma tempolarında değişiklik yapmayacaklarını iddia etmektedirler.

Personelin, hak ettiğine inandığı sicil notundan daha düşük bir sicil notu alması ve bu notun kendisine bildirilmesi halinde, yapmakta olduğu işe karşı tutumunun nasıl

olabileceğini araştıran bu soru, hesaplamalarımız sonucunda 3,04 değeri ortaya koymakta ve böylelikle %75'lik dilime girmekte ve sonucun çalışma performansını etkilemeyeceği görüşünün yaygın olarak savunulduğunu ortaya koymaktadır.

Bu sonuç iki şekilde yorumlanabilir. Birincisi, işgörenin beklemediği bir değerlendirme derecesiyle karşılaşması halinde, yaşaması muhtemel çöküntünün etkisini hafifletmek istercesine değerlendirme sonuçlarını dikkate almadığını ortaya koyma çabası içerisinde olabileceği; ikincisi, işgörenin uygulanmakta olan değerlendirme sisteminin güvenilir ve adil oluş derecesine karşı duymakta olduğu güvensizliğin bir göstergesi olabileceğidir.

Her ne kadar ankete katılanlar beklediklerinden daha düşük seviyede gerçekleşen değerlendirme sonucundan etkilenmeden çalışmalarını sürdüreceklerini büyük çoğunlukla ifade etmişlerse de gerçekte bu durumdaki işgörenler iki zıt davranıştan birini göstermektedirler.

Genel Kurmay Başkanlığı'nın yıl sonu sicil değerlendirme faaliyetinden elde edilen yorumdan, yukarıda bahsedilen durumla karşılaşan personelin büyük kısmının bir yıl sonraki değerlendirme dönemine kadar, sicil üstlerince olumlu davranışlarında ve çalışma gayretlerinde artış gözlemlendiği ve bu durumun olumsuz takip eden yılda olumluya doğru değişim gösterdiği anlaşılmaktadır.

İşgörenler, olumlu sonuçlanan bir değerlendirme kadar olumsuz sonuçlanan değerlendirmeden de geri besleme sağlayarak, davranışlarını örgüte faydalı olacak şekilde düzenleme yoluna gidebilmektedirler.

Personeli değerleme yetki ve görevine sahip kişiler, mümkün olabilecek en üst düzeyde tarafsız ve adil olmaya zen göstermek hususunda samimi oldukları takdirde, değerlenen kişinin gerçekçi bir şekilde olumsuz yönlerini ortaya koymakta tereddüt gstermemelidirler. Aksi takdirde, genelde düşünüldüğü gibi o işgörene iyilik yapılmamış, aksine yanlış yn gösterilmek suretiyle en büyük kötülük yapılmış olur. Çoğu sicil üstü, vereceği olumsuz bir sicil notunun personeli kstreceğini ve işten soğutacağını düşünerek ve o kişiyle olumsuz bir havada yüz yüze gelmemek için değerleme notlarını yüksek tutmak suretiyle *Msamaha* veya *Değerleme Enflasyonu*na neden olurlar.

Soru 4 – Daha nce Alınmış Sicil Notlarının (Olumlu – Olumsuz) Sicil Verecek Amir Tarafından İncelendikten Sonra Sicil Verilmesinin Alınacak Sicil Notu zerine Etkisi :

Sicil üstlerinin, değerleme öncesi işgörenin evvelce bir başka amiri tarafından yapılmış olan bir değerlemenin sonucunu incelemelerinin, yapacakları değerlemenin sonuçlarına olumlu veya olumsuz yönde etki yapıp yapmayacağını araştıran bu soruya verilen cevapların sonuçları **Tablo 4**'de görülmektedir.

TABLO 4 Daha Önce Alınmış Sicil Notlarının Sicil Verecek Amir Tarafından İncelendikten Sonra Sicil Verilmesinin Alınacak Sicil Notu Üzerindeki Etkisi

ETKİ DERECEŚİ	SAYI	ORAN
Olumsuz	32	0.166666
Etkisiz	8	0.041666
Kısmen olumlu	144	0.750000
Tamamen olumlu	8	0.041666
TOPLAM	192	1.00

Sicil üstleri bir yıllık çalışma dönemini kapsayacak şekilde personele sicil notu vermeden önce, personelin daha önceki yıllarda almış oldukları sicil notlarını ve önceki amirlerin personel hakkındaki kanaatlerini görme şansına sahiptirler. Bu sorumuz, uygulamanın verilecek sicil notu üzerindeki muhtemel etkisini araştırmaktadır. 2,33 olarak bulunan değer %50'ye tekabül etmekle, bize bu uygulamanın personelin alacağı sicil notuna kısmen olumlu etkide bulunacağını işaret etmektedir.

Bu uygulamanın, sicil üstünün yapacağı değerlemenin bir ön yargıya dayalı olarak başlamasına neden olabileceği düşünülebilir. Ancak işgöreni geçmişinden tamamen soyutlamak mümkün değildir.

Silahlı Kuvvetler personeli diğer işletmelerdeki işgörenlerden daha sık görev yeri değiştirdiklerinden, buna bağlı olarak sicil üstleri de değişmektedir. Değerleyicinin işgörenin safahatını izlemesi, ancak geçmiş dönemlere ait değerlemelerin incelenmesiyle mümkün olabilmektedir. Üstelik yeni sicil sistemi, işgörenin birkaç özelliğinin rakamlarla belirlenmesinden öte bir çok özelliğinin

incelenmesine imkan verdiğinden, personelin sicil üstleri tarafından tanınmasında eski sisteme göre çok daha fazla olanaklar sunmaktadır.

Anketten alınan sonuç, işgörenlerin geçmişte elde etmiş oldukları olumlu izlenimlerin o yılın değerlendirme faaliyeti esnasında sicil üstleri tarafından dikkate alınması arzusunu taşımakta olduklarını ortaya koymaktadır. Zira kişilerin iş yaşamında elde etmeyi hayal ettikleri başarı düzeyine ulaşmak, ancak belli başlı ara hedefleri gerçekleştirmekle mümkün olabilir. Hiçbir büyük başarı bir sicil döneminden diğerine ve kolayca elde edilemez.

Bir işgören o değerlendirme döneminde geçmişe kıyasla pek de iyi seviyede olmayabilir. Ancak işgören böyle bir durumda geçmişteki başarılarının dikkate alınarak son dönemde biraz olsun anlayışlı ve toleranslı davranılmasını bekler. Bu yönden bakıldığında, hiçbir işgören geçmişinden tam olarak soyutlanmak istemediği gibi, geçmişte yapmış olduğu hatalar nedeniyle de kalıcı bir damga yemek de istemeyecektir.

Yeni sicil sisteminde, sicil üstünün eskiden olduğu gibi işgörene ait önceki dönemleri kapsayan değerlendirme sonuçlarından haberdar olabilmesi için imkan tanınmıştır.

Soru 5 – Sicil Sisteminin, Personelin Motivasyon ve Performansını Olumlu Etkileyebilecek Açıklık Derecesi Ne Olmalıdır?

Sicil üstü tarafından yapılan değerlemenin personele duyurulmasının o personelin performans ve motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlayan sorumuza aldığımız cevapların dağılımı **Tablo 5**'de görülmektedir.

TABLO 5 Sicil Sisteminin Açıklık Derecesi

AÇIKLIK ORANI	SAYI	ORAN
Tamamen açık	85	0.442708
İş performansı açık	65	0.338541
Kişilik değerlemeleri açık	12	0.062500
Tamamen kapalı	30	0.156250
TOPLAM	192	1.00

Halen uygulanmakta olan sicil sistemi, sonuçları personele açıklanmayan, kapalı bir sistemdir. Sorumuz, verilen sicillerin hangi oranda personele açıklanması halinde motivasyon ve performansın artabileceğinin tespitine yöneliktir. Elde edilen 3,06 değeri %75 oranına karşılık gelmekte olup yalnız iş performansına ait değerlemenin açıklanmasından yana bir sonuç vermektedir.

Eski sicil sistemi tamamen gizlilik içinde yürütülmekte ve değerlendirilen işgörenler aldıkları sicil notundan tamamen habersiz olmakta idiler. Bu durumun çok önemli bir geri besleme boşluğu yarattığı, işgörenlerin buldukları durumu değerlendirerek hata ve eksikliklerini giderecek şekilde yönlendirmelerine olanak tanımadığı türünden eleştiriler oldukça yoğun olarak gündeme gelmekteydi.

Yeni sistemde bazı maddelerin değerleme sonuçlarının, geri besleme amaçlı olarak işgörene tebliği öngörölmüştür. Tüm değerleme sonuçlarının işgörenlere tebliğinin Silahlı Kuvvetlerimizin yapısına uygun olmayacağı değerlendirilmiştir. Aslına bakılırsa, yeni değerleme sisteminin pilot uygulamasına katılmış bir değerleyici olarak bu çok daraltılmış tebliğ sisteminin dahi insanımızın yapısına tam da uygun olmadığı kanaatindeyim. Zira yaptığımız uygulamada, kendisine değerleme sonucu kısmen tebliğ edilen personelden, olumsuz sonuçla karşılaşanların büyük bölümü bu durumu kabullenmekte güçlük çekerek bir süre işe karşı olan ilgi ve dikkatlerini kaybetmişlerdir. Ancak bu durumda olan personelin büyük kısmı bir geçiş döneminden sonra eski çalışma tempolarına geri dönebilmekte ve hatta eskisine göre daha üstün bir çalışma gayreti sergileyebilmektedirler.

Diğer taraftan sessiz ve derinden, olabildiğince gizli personel değerleme yaklaşımı, işgörenler tarafından kuşkuyla da karşılanabilmektedir. İnsan ilişkilerini önemseyen sicil üstü, performanslarının ölçölmesinden tedirginlik duyan işgörenleri de işin içine katarak onların bu gerginliğini azaltabilir. Performans değerleme uygulamalarının, özellikle de hoşnutsuzluk uyandıracak sonuçlar verdiklerinde, tartişma uyandırmalarını beklemek gerekir. Bu doğal durum Silahlı Kuvvetler içerisinde kabul edilebilir değildir. İşgören haklarının korunması için bazı denetim sistemleri kurmak şarttır. Ancak, sicil üstünün değerlemelerini ulu orta tartişılacak duruma getirmek emir komutada zaafiyete neden olabilecek bir davranış olduğundan sistem tarafından kabul edilemez. Sicil notlarını personele olduğu gibi veya kısmen tebliğ etmek yerine, personele aldığı notu elde edeceği mesleki avantajlarla hissettirmek şeklinde bir uygulamayla, bu mahsur ortadan kaldırılabilecektir. Örneğin meslek içi, yurt içinde veya yurtdişında düzenlenen kurs, seminer ve benzeri

faaliyetlerle ödül izni gibi uygulamalarda, değerlendirme sonucu emsallerine göre daha iyi sicil notu almış olan personele öncelik tanınması gibi yöntemler faydalı birer araç olabilirler. Ancak bu uygulamada, geri beslemenin çok yavaş ve gecikmeli olarak sağlanması nedeniyle, geri besleme etkinliğinin büyük bir ihtimalle azalacağı unutulmamalıdır.

Soru 6 – Personelin Kendi Gayret Ve Çalışmasıyla, Alacağı Sicil Notunu Etkileyebilme Derecesi Nedir?

Personelin kendi çalışması ile sicil notunu artırabileceğine, dolayısıyla sicil sisteminin güvenilirliğine olan inanç seviyesini belirlemeyi amaçlayan sorumuzun cevap dağılımı **Tablo 6**'da görülmektedir.

TABLO 6 İşgörenlerin Çalışma ve Gayretlerinin Sicil Notları Üzerine Etkisi

ETKİLEME DERECEŚİ	SAYI	ORAN
Çok yüksek	96	0.500000
Yeterince	64	0.333333
Orta	24	0.125000
Hiç yok	8	0.041666
TOPLAM	192	1.00

Bu soru ile sicil sisteminin, sicil verenlerin önyargılarından bağımsız olma ve dolayısıyla sicil alanların kendi notlarını yükseltme üzerine etki yapabilme derecesi araştırılmış olup, verilen cevaplardan elde edilen 3,29 değeri %75 oranını işaret etmektedir.

Anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun, kendi gayret ve çalışma performanslarındaki artışın sicillerine doğrudan yansıtacağı inancını ortaya koymaları sisteme ve sistemin uygulayıcılarına duydukları güvenin bir ifadesidir. Çok az sayıda katılımcı, kendi gayret düzeyleri ne olursa olsun değerleyicinin kendi yerleşik kanaati doğrultusunda değerlendirilmeye devam edeceği yönünde fikir beyan etmişlerdir.

Bu cevap dağılımı, Silahlı Kuvvetlerdeki personel değerlendirme sisteminin, sonuçları açısından *geçerlilik, güvenilirlik ve önyargısızlık* şartlarını(Bak.shf.9) haiz olduğunu gösterir.

Sicil üstleri tarafsızlıkları ile personele güven sağlamış durumdadırlar. Ancak eski sicil sistemi on adet dar kapsamlı nitelik ölçüm yapma ve her niteliğe rakamsal bir not takdir etme zorunluluğu taşıması sebebiyle, personel değerlemesi öncesinde yapılması gereken gerçekçi bir iş analizinin eksikliğini yoğun bir şekilde hissettirir. Bu şekilde hangi niteliğin yapılan işin hangi yönüyle ilgili olduğu bulanıktır ve sorgulanan her nitelik yorumu çok fazla açıktır. Bu ancak çok nitelikli ve iyi yetişmiş yöneticilerin değerlendirici görevi yürüten kişiler olmalarını gerekli kılar ki, bütün yöneticilerin de bu niteliklere aynı şekilde sahip olamayacakları ortadadır.

Soru 7 – Sicil Üstlerinin Verdikleri Siciller Nasıl Bir Denetime Tabi Tutulmalıdır? :

Sicil üstlerinin denetlenmesine yönelik sorumuza verilen cevapların dağılımı **Tablo 7'**de görülmektedir.

TABLO 7 Sicil Üstlerinin Denetim Şekli

DENETİM ŞEKLİ	SAYI	ORAN
Astların kanaati ile üstlerin kanaatlerini karşılaştırma	112	0.583333
Açık sicil uygulaması	56	0.291666
K.K.K.lığı denetim heyeti	8	0.041666
Bir üst sicil amiri	16	0.083333
TOPLAM	192	1.00

Sicil üstleri sicil verirken adil ve tarafsız davranabilmelidirler. Bu adaletli davranma ilkesinin yalnızca kişilerin vicdanlarına bırakılması doğru olmayabilir. Sorumuz sicil üstünün personelini değerlerken adil davranma derecesini araştırmaktadır. Verilen cevapların analizi bize 3,375 değerini ve %75 oranını vermekle, sicil üstlerinin açık sicil yöntemiyle sicil alan personel tarafından denetlenmesine yönelik bir sonuca yaklaştırmaktadır.

Ankete katılanların büyük kısmı, sicil üstünün verdiği sicilin gerçekçi olup olmadığını, sicil alan kişinin astları ve diğer mesai arkadaşlarının o kişi hakkındaki kanaatleri ile sicil üstünün yaptığı değerlemeye ait sonucun bir kurul tarafından karşılaştırılması yoluyla denetiminden yana olduklarını ortaya koymuşlardır. İşgörenler yalnızca üstlerinin gözündeki konumları ile değil, astlarının vicdanlarında oluşan kanaatlerin ışığında da değerlendirilmek arzularını ortaya koymaktadırlar.

Sicil üstlerinin yapmış oldukları değerlemeye ait sonuçların, Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde oluşturulacak bir heyet tarafından incelenmek suretiyle denetlenmesini ise çok az sayıda personel benimsemektedir.

Bu durum, değerlemeye tabi olan personelin üst kademelerin kendisine uzak olması nedeniyle denetimde etkili olamayacağı kanaatine sahip olduğunu ifade etmektedir. Büyük patron, hiyerarşik olarak da fiziki olarak da kendileri hakkında yorum yapamayacak kadar uzakta bulunmaktadır.

Eski sicil sisteminde sicil üstlerinin denetimi oldukça zayıftı. Bu denetim, iki sicil üstünün verdikleri sicil notları arasındaki farka bir sınırlama getirmek ve belli bir toplam notun altında sicil notu verebilmek için gerekçe göstermeyi ve de bu gerekçeleri belgeye dayandırmayı zorunlu tutmak suretiyle sağlanmaya çalışılmıştı. Bunda öte bir denetim mekanizması bulunmadığından sistem neredeyse sicil amirinin vicdanına kalmış gibiydi.

Yeni sicil sisteminde ise, her sorunun sicil alacak astın olumsuz yönünü ortaya koyacak seçeneklerini işaretlemek, ancak kişinin o şıkta belirtilen hususa uygunluğunu belirtir resmi bir evrakın sicil belgesine eklenmesi ile mümkün olabilmektedir. Böylelikle sicil veren değerleyiciler ispatlayamadıkları olumsuzlukları işğörenlerin dosyalarına intikal ettirememektedirler.

Ayrıca, Kuvvet Komutanlıkları nezdinde kurulan heyetler marifetiyle, her işğörenin sicil durumları yıllar itibarı ile incelemeye tabi tutulmakta ve yapılan değerlemeler merkezde nota tahvil edilmek suretiyle bu notlarla bir sicil seyir grafiği oluşturulmaktadır. Bu grafiklerde oluşacak bir anormallik derhal araştırılmakta, haksız verildiği kanaatine varılan sicil iptal edilmektedir. Bununla da kalınmayarak, verdiği siciller belli bir sayıda iptal edilen sicil üstlerinin sicil verme yetkileri ellerinden

alınmakta ve bu kişiler bir daha herhangi bir komutanlık makamına atandırılmamaktadırlar.

Yeni sicil sistemi bir yönüyle işgörelere sicil sisteminin adil ve somut olma güvencesini verirken, diğler taraftan sicil üstlerine adil olmadıkları takdirde bir çok haklarından mahrum olacaklarını hatırlatmakla oldukça sıkı bir denetim kurmaktadır.

Soru 8 – Alınan Sicil Notunun Atama Ve Görev Yeri Üzerine Etki Derecesi :

Bir işgörenin atama ve görev yeri gibi hususların adaletli bir şekilde düzenlenmesinde aldığı sicil notunun ne derece etkili olduğunu araştıran sorumuza verilen cevapların dağılımı **Tablo 8**'de görölmektedir.

TABLO 8 Sicil Notunun Atama ve Görev Yeri Belirlemede Etkisi

ETKİLEME DERECEŚİ	SAYI	ORAN
Çok yüksek	32	0.166666
Yüksek	48	0.250000
Orta	64	0.333333
Etkisiz	48	0.250000
TOPLAM	192	1.00

Personelin aldığı sicil her yıl Kara Kuvvetleri Komutanlığı tarafından merkezde toplanarak, personelin bazı haklarını etkileyecek tarzda katsayılara dönüştürölmektedir. Sorumuzun amacı personelin performans ve motivasyon düzeyinin bundan ne ölçüde etkilendiğini ortaya koymaya çalışmaktır. Sonuçta elde edilen 2,33 değeri %50 oranına karşılık gelmekte ve araştırlan etkinin orta derecede hissedildiğine işaret etmektedir.

Ankete katılanların küçük bir bölümü, alınan sicil notunun atama ve görev yerinin belirlenmesi hususları üzerinde çok yüksek etkisi olduğunu düşünmekte, çoğunluk ise orta şiddette bir etki olduğu görüşünde birleşmektedirler.

Bir organizasyondaki her yapı ve işleyişin bir amacı ve ulaştığı bir somut sonuç olmalıdır. İşgörenler de personel değerlendirme sisteminin somut sonuçlarını görmek isteyeceklerdir. İşgörenler doğal olarak diğer çalışanlarla kendilerini zaman zaman karşılaştıracaklardır. Bu aşamada, olumsuz olarak değerlendirilen personel ile olumlu değerlendirilen personel arasındaki farkları yalın ve somut olarak görmek isteyeceklerdir. Beklenen sonuç ise, belirli bir zaman aralığında elde edilen değerlendirme sonuçlarının işgörene belli başlı bazı ayrıcalıklar ve avantajlar kazandırmasıdır.

Silahlı Kuvvetlerde (diğer kurumlarda da olduğu gibi), atama yeri ve atandıkları bu yerde ifa edecekleri vazifelerin özellikleri, işgörenler için son derece önem arz etmekte, işgörenler bir şekilde atama yeri ve görev yerleri seçimi üzerinde kanuna uygun tarzda bir takım etkileri olsun istemektedirler.

Eski sicil sistemi bu işgören taleplerini karşılayamazken, yeni sistemde atama sırasında olan personelin sicil notu ortalamasına, atamayı etkilemek üzere bir puan katsayısı verilmek suretiyle bu konuda bir düzenlemeye gidilmiştir. Böylelikle emsallerinden daha iyi sicil alan personelin atama yeri tercihleri, diğer düşük sicilli personele göre daha öncelikli değerlendirilerek bu kişilere bir ayrıcalık tanınmış olmaktadır.

Bu son şekliyle sicil sistemi, atama tercihlerini olumlu etkileyebilme imkanını işgörenlere sunarak, işgörenler için alınacak sicil notunu eskisinden daha önemli hale getirmekte ve sicil notunun işgörenler üzerindeki motive edici gücü artmaktadır.

Soru 9 – Alınan Sicil Notunun Personelin Bir Üst Rütbeye Terfii Üzerindeki Etkisi :

TABLO 9 Sicil Notunun Rütbe Terfii Üzerindeki Etkisi

ETKİLEME DERECEŚİ	SAYI	ORAN
Çok yüksek	16	0.083333
Yüksek	48	0.250000
Orta	48	0.250000
Etkisiz	80	0.416666
TOPLAM	192	1.00

Alınan sicil notunun işgörenlerin terfi ve kıdemleri üzerindeki etkinlik derecesini ölçmeye yönelik sorumuza verilen cevapların dağılımı **Tablo 9**'da görülmektedir.

Sorumuz, personelin aldığı sicil notunun personelin hedeflerinden biri olan buldukları rütbeden bir üst rütbeye terfi etme amacıyla bağlantısı hakkında ankete katılanların düşüncelerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçüm sonucu bize 2,00 rakamını ve %50 oranını vermekle, alınan sicil notunun bir üst rütbeye terfii etkileme derecesinin orta olduğunu işaret etmektedir.

Sekizinci sorumuzun araştırdığı hususlar ile çok yakınlığı olan bu sorumuz da alınan sicil notunun işgörenin çalışma yaşantısındaki etkinliğini sorgulamaktadır.

Eski sicil sisteminde, belli bekleme sürelerini dolduran personel bir üst rütbeye(Devam etmekte olan bir davada sanık durumunda olanlarla bir mahkemeden hapis cezası almış olanlar hariç) otomatik olarak yükselebilmekteydi. Yeni sicil sistemi ile paralel olarak kadro miktarları oranında terfi sistemi ortaya konmuştur. Bu terfi sistemi, az sayıdaki kadro için çok sayıda personelin kendi aralarında yarışmaya girmeleri ve sistem tarafından en iyilerin belirlenerek tercih edilmeleri anlamına gelmektedir. Bu durumda meslek içinde otomatik yükselme son bulmakta, işgörenler sicil notunun en önemli karşılaştırma unsuru haline geldiği bir rekabet ortamına girmektedirler.

Sicil üstlerinin yapacakları değerlendirme sonuçlarının artan önemi, yukarıdaki sorularımızın incelenmesi sırasında ortaya koymaya çalıştığımız değerlendiricinin adil olması ve değerlendirme sisteminin somut ölçütlere dayandırılması gibi hususların önemini daha fazla artırmaktadır. Zira adalet unsurundan yoksun bir değerlendirme sistemi, yukarıda sözü edilen rekabet ve yarışma ortamını yaratmaktan çok uzak olacak, bu durum işgörenleri bezginlik ve umursamazlığa sevk edecektir.

Soru 10 – Sicil Verecek Kişiler :

Sicil alan personelin kim veya kimler tarafından değerlendirilmeyi tercih edeceklerini araştırmayı hedefleyen sorumuza verilen cevapların dağılımı **Tablo 10**'da görülmektedir.

TABLO 10 Sicil Verme Yetkisi Dağılımı

SİCİL ÜSTLERİ	SAYI	ORAN
En yakın amir+bir üstü	72	0.375000
En yakın amir + bir üstü + mesai arkadaşları	40	0.208333
En yakın amir + bir üstü + astları	32	0.166666
Yukarıdakilerin tamamı	48	0.250000
TOPLAM	192	1.00

Bu soru ile personele kimlerin sicil vermesi halinde daha sağlıklı bir değerlemenin mümkün olabileceği araştırılmaktadır. Anket sorumuza verilen cevapların incelenmesi neticesinde elde edilen değer 2,29 olup %50 oranına tekabül etmektedir. Bu değerler sicil verecek kişilerin en yakın amir, bu amirin bir üstü ve çalışanın mesai arkadaşlarının kendisi hakkındaki kanaatlerinden oluşmasının uygun olacağını değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

Silahlı Kuvvetlerde uygulanan(eski ve yeni) sicil sistemlerinde geleneksel değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Eski ve yeni sicil sistemleri *en yakın sicil üstünün değerlemesi* yöntemini kullanmaktadırlar. Biz burada diğer yöntemlerden olan *grup değerlendirme, astların üstlerini değerlemeleri ve İş arkadaşlarınca yapılan değerlendirme* yöntemlerinin işgörenler arasındaki kabul ve tercih derecesini araştırmayı amaçladık.

Sorumuza verilen cevaplar, en yakın sicil üstü ve onun bir üstünün değerlemesine dayanan eski sistemin ankete katılanlar tarafından benimsendiğini ortaya koymaktadır. Mutlak bir hiyerarşiye dayanan askerlik mesleğinde de astlar tarafından eleştirilmek anlamına gelebilecek benimsendiğini ortaya koymaktadır.

Mutlak bir hiyerarşiye dayanan askerlik mesleğinde de astlar tarafından eleştirilmek anlamına gelebilecek *astların kanaatiyle değerlendirme* seçeneğinin kabul görmemesini normal karşılamak gerekir. Bir önceki sorumuzun tahlilinde ortaya koyduğumuz kadroya göre terfi sisteminin yarattığı yoğun rekabet ortamı da, değerlendirilenler tarafından meslektaşlarının kendileri hakkındaki görüşlerinin değerlendirme sonuçlarına yansıtılması fikrini benimsenmez hale getirmektedir.

Soru 11 – Sicil Notu Yetersizliği Nedeniyle Terfi Edememenin Performans Üzerine Etkisi :

Kadroya göre terfi sistemi ve bu sistem içinde sicil notunun öneminden bir önceki sorumuzu incelerken söz etmiş, sistemin kişileri bir rekabet ortamına sokacağını belirtmiştik. Peki ya bütün bu rekabet sonucunda barajı aşamayıp bir üst rütbeye terfi edemeyen personelin bu sonuçtan sonraki performans ve motivasyon düzeyi konusundaki beklentiler ne olmalıdır?

Bu konuyu araştıran sorumuza aldığımız yanıtların dağılımı **Tablo 11**'de görülmektedir. Değerleme sonucu barajı geçmesine yetecek sicil notunu alamayarak terfi edemeyen personelin büyük çoğunluğunun, emeklilik hakkını elde ettiği andan itibaren görevden ayrılmak yönünde tercihlerini kullanacakları anlaşılmaktadır. Pek az kişinin derhal istifayı düşünmesinin temelinde yatan nedenin ise o ana kadar verilen emeklerin boşa gitmesinin istenmemesi olduğu düşünülmelidir.

TABLO 11 Terfi Edememenin Personel Performansı Üzerine Etkisi

ETKİLEME DERECESESİ	SAYI	ORAN
Derhal istifa	16	0.083333
İlk fırsatta emeklilik	96	0.500000
Aynı çalışma düzeyi	40	0.208333
Daha üstün performans	40	0.208333
TOPLAM	192	1.00

Silahlı Kuvvetlerdeki emir ve komuta sisteminin bir gereği olarak, rütbe ve kıdemlilik durumunun çalışanlar için oldukça fazla önem taşımakta olduğu düşüncesinden hareketle, bu rütbeye beklediği şekilde ulaşamamanın personel üzerinde meydana getirebileceği etkiler bu soruyla araştırılmaya çalışılmıştır.

Soruya verilen cevapların incelenmesi sonucunda 2,54 değeri ve bu değere karşılık gelen %50 oranı elde edilmiştir. Bu rakamlar emeklilik hakkı elde edildiğinde meslekten ayrılma seçeneği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bu sonuçlar, terfi edemeyen personelin bunu kabullenmeyeceğini, emeklilik hakkını elde edinceye kadar ve muhtemelen mümkün olabilecek en düşük performansı sergileyerek sistemde kalmaya devam edeceğini ortaya koymaktadır.

Başarısızlığı ile yüz yüze gelen işgören, Herzberg'in doyum faktörleri(olarak bilinen içsel faktörlerin çoğunu gerçekleştirme şansından mahrum kalarak motivasyonunu büyük oranda kaybedecektir. McClelland'ın başarı güdüsü teorisinde belirttiği başarıdan kaynaklanan kişisel tatmini yaşayamayan işgören motivasyonunu kaybedecek, ancak sistemden tamamen eli boş ayrılmamak için sistemden dışlanmayacak kadar asgari bir performans göstermekle yetinecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırmada, mevcut sicil sistemini geçerlilik, güvenilirlik, tarafsızlık ve somutluk yönlerinden test etmeye çalıştım. Bunu biraz açacak olursak; niteliklerin doğru değerlendirme açısından yeterlilik düzeyini, sistemin en üst motivasyon ve performansın elde edilmesine yönelik optimum açıklık oranını, tarafsızlık ve somutluk derecesini, sicilın personel tarafından önemsenme ve dolayısıyla personel üzerindeki etki derecesini ve sicilın kimler tarafından verilmesinin uygun olacağını öğrenmek için çeşitli sorular yönelterek bu hususları test edildi.

Sicil belgesinde bulunan on adet nitelik, anketi cevaplayanlar tarafından kısmen yeterli bulunmuştur. Buradan anlaşılacağı gibi mevcut sicil sistemi personelin niteliklerini sağlıklı olarak ortaya koymak hususunda yetersiz kalmakta ve geliştirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Yeni sistemin sunduğu *Anket Tipi Sicil Belgesi*, subaylar için 40, astsubaylar için 43 adet nitelik ölçme imkânı tanımak suretiyle bu ihtiyacı büyük oranda giderebilecektir.

Yeni sistemin daha çok nitelik ölçmek suretiyle ayrıntılara önem verdiği doğru olmakla birlikte sistem halen daha soyutluğunu korumakta, değerlemeler tamamen sicil üstünün kanaat ve inisiyatifine göre yapılmaktadır. Yeni sistemin de daha fazla somutlaştırılmaya ihtiyacı bulunmaktadır. Zira kişiler, anket sonuçlarından da anlaşılmakta olduğu gibi, sicil üstlerinin dürüstlüğüne güvenmekte, ancak bunların sicil verirken kişisel önyargılarından fazlasıyla etkilendiklerine inanmaktadırlar.

Somutlaştırma ise, personelin belirlenen niteliklere verilecek puanları(en azından bir kısmını) kendi gayretleriyle belirleyebilme şansının çeşitli sınavlar yapılmak suretiyle tanınması yoluyla gerçekleştirilebilir. Yapılacak bir sınav veya fiziki testin sonucunda kişi belirlenen standartlara ne ölçüde ulaşabildiğini kendisi de görebilecek, aldığı notun kendi hakkından ne eksik ve ne de fazla olmadığına olan inancı sisteme olan güvenini arttıracaktır. Yapılacak sınavın merkezi nitelik taşıması sisteme olan güveni daha da arttırarak sağlıklı bir işleyişi doğuracaktır.

Mevcut sicil sistemi verilen notların personele açıklanmasını engelleyen *Gizlilik* esasına dayandırılmıştır. Bu yöntemde, sicil üstünün değerlendirme yaparken astlarının baskısına maruz kalmama gibi bir rahatlık bulunmakta, ancak bu durum sicil verenlerin denetimi ve sicil alanların geri besleme elde etmeleri konularında zaafiyet doğmasına yol açabilmektedir. Ankete katılanlar, sicil notunun iş performansını değerleyen büyük kısmını mutlaka bilmek ve buna göre geleceğe yönelik kararlarını belirlemek istiyorlar. Geri besleme sağlayarak personelin hatalarını düzeltmesine imkân tanımayan bir sicil sistemi, önemli görevlerinden birini yapamıyor demektir. Sicil notu hakkında bilgiye sahip olmanın personele geri besleme sağlamak açısından gerekli olduğu doğru olmakla birlikte, anket sonuçları, beklenti düzeyinin altında sicil notu alındığında çalışma temposunda düşme olabileceği ve hatta bu durumun meslekten ayrılma arttırabileceği sonucunu vermektedir.

Sicil notlarının açıklanması aynı zamanda sicil üstlerinin bir anlamda denetimini de sağlamış olacaktır. Ancak bu denetimin sicil üstünü astlardan gelecek büyük bir baskı ile karşı karşıya bırakacağı kuşkusuzdur. Bu durumun engellenmesi ancak yukarıda belirtilen somutlaştırma ile sağlanabilir. Personele yalnızca sınav ve

fiziki testlerden aldığı puanların açıklanması bir taraftan personelde işe karşı soğumanın ortaya çıkmasını engellerken, diğer taraftan çok iyi bir geri besleme ve kendi gayretiyle başarı düzeyini arttırabileceğine ve sisteme olan güveninin üst seviyeye çıkmasını sağlar. Bütün bunlar sağlanırken, kendi seviyesinin ne olduğunu bizzat test etme imkânı bulan personelin notuna itiraz şansı çok az olacağından, sicil üstlerinin maruz kalacakları baskı da çok büyük oranda azalmış olur. Personelin kişiliğine yönelik değerlemenin kendisine duyurulması olumsuz sonuçlar doğurabileceğinden yarı açık sistemin benimsenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Sicil sisteminin yukarıda tanımlandığı şekilde yarı açık olarak uygulanması, personelin erken terfi veya geç terfi gibi iş durumundaki değişiklikleri birer sürpriz şeklinde öğrenmesini engeller; personel kendi mesleki gelişimini ve kurum içindeki durumunu bizzat takip etme imkânı bulur. Personelin kendi durumunu emsalleri ile kıyaslaması çalışma temposunda olumlu gelişmeler sağlar.

Yeni sicil sisteminin önerdiği *Anket Tipi Sicil* yöntemi, niteliklere sicil amirinin doğrudan not vermesi yerine astının niteliklerine uygun olduğunu düşündüğü cevap şikkını işaretlemesi yoluyla, sistemin önyargılı değerlemeye karşı korunmasına katkı sağlamaktadır. Sicil üstü tarafından hangi şikka kaç puan verileceğinin bilinmemesi ve puanlamanın merkezde yapılıyor olması önyargıları büyük oranda engellemeye yardımcı olmakta ve değerleyiciye daha geniş seçenekler sunmaktadır. Ancak merkezde değerlendirme kuvvet komutanlığında yapılacak işlemleri fazlalaştırmakta ve dolayısıyla merkezin iş yükünü arttırmaktadır.

Mevcut sisteme göre, yetersizlik, disiplinsizlik ve ahlâkî nedenlerle Silahlı Kuvvetlerden sayıları az da olsa ayrılan ve ayrılmadan önce sicil amirliği yapmış olanların verdikleri siciller geçerliliklerini korumaktadırlar. Doğruluğu şüphe ile karşılanan ve kişinin geleceğini etkileyen bu sicil notlarının, personelin müracaatı halinde iptaline imkân tanınması değerlemenin güvenilirliğinin artması açısından önem taşımaktadır.

Bu yapılan çalışma ile, yeni sistemin bir çok yönden eski sisteme göre performans ve motivasyonu artırıcı üstünlükleri olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte yeni sistemin de bazı yönlerden geliştirilmeye ihtiyacı olduğu ortaya koyulmuştur.

T.S.K. SİCİL SİSTEMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMAYA AİT ANKET SORULARI

1. Sicil üstünüz tarafından değerlendirilmeniz için, sicil belgesi üzerinde belirtilen on nitelik(mesleki ve şahsi değerleri ortaya koymasından) ne ölçüde yeterlidir?
 - a) Tamamen yeterli
 - b) Yeterli
 - c) Kısmen yeterli
 - d) Tamamen yetersiz
2. Sicil üstleriniz sizi ,
 - a) Tam anlamıyla adil olarak değerlendirmektedirler.
 - b) Adil olarak değerlendirmeye gayret etmekle beraber kişisel yargılar fazlaca işe karışmaktadır.
 - c) Art niyetli olmamakla beraber, tamamen yanlış değerlendirmektedirler.
 - d) Art niyetli ve tamamen ön yargılı değerlendirmektedirler.
3. Beklediğiniz seviyenin altında gerçekleşen sicil notunuzun tarafınıza bildirilmesi sizi nasıl etkiler?
 - a) Sicil notumu yükseltmek için öncekinden daha çok ve dikkatli çalışırım.
 - b) Çalışma tempomu değiştirmem.
 - c) Çalışma tempomu aldığım sicilin karşılığı olduğuna inandığım seviyeye indiririm.
 - d) İşten tamamen soğur, elimden gelen en düşük tempoyla çalışırım.
4. Daha önce almış olduğunuz sicil notları ve kanaatlerin en son sicil üstünüz tarafından incelenmesi, bu kişinin vereceği sicil notunu sizce nasıl etkiler?
 - a) Tamamen olumlu etkiler.
 - b) Kısmen olumlu etkiler.

- c) Hiçbir etkisi olmaz.
- d) Olumsuz etkiler.
5. Aldığınız sicil notunun ne kadarı size bildirilirse gelecekte daha istekli ve gayretli çalışmanıza katkısı olur?
- a) Tamamı.
- b) Yalnızca mesleki yeterlilikle ilgili kısmı.
- c) Yalnızca kişisel tutum ve davranışlarla ilgili kısmı.
- d) Hiç açıklanmamalı.
6. Görevlerinizi yerine getirmede göstereceğiniz üstün gayret ve yüksek çalışma temposu, alacağınız sicil notunu yükseltmede ne derece etkili olur?
- a) Tamamen.
- b) Yarı yarıya.
- c) Kısmen.
- d) Hiç.
7. Sicil verenler, verdikleri sicilin tarafsız ve adil olması açısından nasıl denetlenmelidir?
- a) Kuvvet komutanlığı seviyesinde oluşturulacak bir tarafsız heyet marifetiyle.
- b) Sicil alan personelin beraber çalışmakta olduğu mesai arkadaşlarının o personel hakkındaki kanaatleri ile sicil üstünün verdiği not kıyaslanmak suretiyle.
- c) Bir üst sicil amiri tarafından.
- d) Sicil tamamen açık verilmek suretiyle, sicil alan personel tarafından.
8. Sizce alınan sicil notu ve kanaatlerin personelin atama ve görev yerleri üzerinde etki derecesi nedir?
- a) Çok yüksek. b) Yüksek c) Orta. d) Etkisiz.

9. Sizce alınan sicil notu ve kanaatlerin personelin bir üst rütbeye terfi üzerinde etki derecesi nedir?

- a) Çok yüksek. b) Yüksek c) Orta. d) Etkisiz.

10. Sizce sicil kimler tarafından verilmelidir?

- a) Size en yakın amiriniz(Subay ve astsubay) ve onun bir üstü,
b) En yakın amiriniz, onun bir üstü ve mesai arkadaşlarınız,
c) En yakın amiriniz, onun bir üstü ve astlarınız,
d) Yukarıdakilerin tamamından oluşan bir heyet tarafından.

11. Sicil notunuzun yetersiz oluşu nedeniyle kanunla belirlenen tarihte emsallerinizle birlikte terfi edemezseniz hangi hareket tarzını seçersiniz?

- a) Mecburi hizmetimi tamamlar tamamlamaz, emekliliği beklemeden istifa ederim.
b) Emeklilik hakkımı elde eder etmez derhal emekli olurum.
c) Çalışmalarına hiçbir değişiklik yapmadan devam ederim.
d) Emsallerime yetişmek için hatalarımı düzeltecek şekilde çalışırım.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- 926 Sayılı T.S.K. Personel Kanunu, Ankara, 1967
- BAŞARAN İ. Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış, 1. Bs., Ankara, 1992
- BEACH Dale S., Personnel : The Management of People at Work, New York, 1980
- BİNGÖL Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum, 1990
- CANMAN Doğan, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİ Enstitüsü yay., Ankara, 1993
- CEMALCILAR İlhan, BAYAR Doğan, AŞKUN İnal Cem, ÖZALP Şan, İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir, 1983
- DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1991
- ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, 1991
- EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, 4. Bs., Beta yay., İstanbul, 1998
- FINNIGAN John, Doğru İşe Doğru Eleman, Rota Yayınları, İstanbul, 1995
- HAGEMANN Gisela, Motivasyon El Kitabı, 1. Bs., Rota yay., İstanbul, 1995
- HARPER Ben, Managing for Performance, Rochester, 1983
- KALKANDELEN A. Hayrettin, Sınai ve Kamusal Kuruluşlarda Sevk ve İdare: Hedeflere Yönelik Eğitim, Ankara, 1983
- KUMKALE Tahir Tamer, Türklerde Motivasyon, 1. Bs., Harp Akademileri yay., İstanbul, 1996
- LATHAM G. R. & WEXLEY K.N., Increasing Productivity Throught, Performance Appraisal, Massachussetes, 1993
- MILTON L. Rock, Handbook of Wage & Salary Administration, New York, 1984
- ORDU Sicil Yönetmeliği, GenKur. Bşk.lığı, Ankara, 1968

PALMER Margaret J. & WINTERS Kenneth T., İnsan Kaynakları, Rota yay.,
İstanbul, 1993

PALMER Margaret J., Performans Değerlendirmeleri, İstanbul, 1993

SCHULER R.S. & JACKSON S.E., Human Resources Management,
Positioning for 21th. Century, New York, 1996

T.S.K. Sicil Belgesi Düzenleme Kılavuzu (Taslak), GenKur. Bşk.lığı,
Ankara, 1997

TİKİCİ Mehmet, Personel Yönetimi, 2. Bs., Enstitü Yay., Malatya, 1994



S Ü R E L İ Y A Y I N L A R

- Steven P. Allscheid & Douglas F. Cellar, “An Interactive Approach To Work Motivation”, Journal Of Business And Psychology, Vol.11, No:2, 1996
- Ölçüm Münevver Gültekin, “Staff Appraisal İn Universities”, The Journal Of Contamporary Management, Sayı 5, Mart 1992
- Uyargil Cavide, “Performans Değerlendirme”, Human Ressources İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 2, Sayı 8, Haziran 1997
- Erdil Oya, “Lider Yönetici Yetiştirme nin Artan Önemi Ve Yeni Yaklaşımlar”, H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 2, Sayı 1, Kasım 1997
- Özyurt Aysun, “İnsan Kaynakları Eğitime Genel Bakış”, H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 2, Sayı 1, Kasım 1997
- Aksoy Şinasi, “Verimlilik Ve Hizmet İçi Eğitim” Amme İdaresi Dergisi, Cilt 17, Sayı 4, Aralık 1984
- Akıncı Z. Beril, “Kurum Kültürünün Tanımı, Özellikleri Ve Boyutları”, H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 1, Sayı 1, Nisan 1997
- Argüden Yılmaz, “5. Ulusal Kalite Kongresinden Notlar”, H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 1, Sayı 2, Aralık 1996
- Ayhan Şahika & Acar Aysu, “Performans Değerlemesi Üzerine Araştırma”, H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 1 sayı 8, Haziran 1997
- Laçınler Ebru Katip, “Özenli Eleştiri Performansı Artırır” H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 2, Sayı 2, Nisan 1997
- Öztürk Zekai, “İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri”, Verimlilik Dergisi, Sayı 1992/2
- Yıldırım Ebru, “Şirket Profili”, H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 2, Sayı 3
- Tahiroğlu Figen, “Netaş’ın İş Mükemmelliği İle Gelen Başarısı”, H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 2, Sayı 1, Kasım 1997
- Hicks Herbert G. & Gullet Ray C., “Organisations: Theory And Behaviour”, Singapore, 1972
- Şimşek Levent, “İş Tatmini”, Verimlilik Dergisi, Sayı 1992/2

Besser Terry L., "Rewards And Organisational Goal Achievement: A Case Study Of Toyota Motor Manufacturing In Kentacky", Journal Of Management Studies, 3 May 1995

Atış Yücel, "Ücret Yönetimi", H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 2, Sayı 2, 1997

Ergün Özlem, "1998 Yılında Ücretler Ne Olacak?" H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 2, Sayı 3, 1997

Pars Fusun, "İş Yerinde Motivasyon", H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Yıl 1, Sayı 2, Aralık 1996

