

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN İNSAN KAYNAKLARINI YÖNETME  
YETERLİLİKLERİNİN BELİRLENMESİ  
(Başakşehir İlçesi Örneği)**

Yüksek Lisans Tezi

YILMAZ SÖZERİ

İstanbul, 2013

TC  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN İNSAN KAYNAKLARINI YÖNETME  
YETERLİLİKLERİNİN BELİRLENMESİ  
(Başakşehir İlçesi Örneği)**

Yüksek Lisans Tezi

Yılmaz SÖZERİ

Danışman: Doç. Dr. Bayram Ali ERSOY

İstanbul, 2013



T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEKLİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı-soyadı Yılmaz SÖZERİ

Numarası 112202436

Anabilim/ Bilim Dalı İşletme Anabilim Dalı  
(Fakültesi)

Sınavın

Tarihi 19/09/2013

Süresi 45 dk

Yeri YTU Fez Ed Fak. Mat. Blns E-2057

Karar

Oybirliği

Oyçokluğu

Kabul

Düzeltilme

Red

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca  
Yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir.

19/09/2013

Jüri Başkanı  
Öğretim Üyesi

Doc Dr Bayram Ali ERGAY

Üye  
Öğretim Üyesi

Doc Dr Nazan ÜNAL

Üye  
Öğretim Üyesi

Yrd Doç Dr Akın SEVİKER

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne**

**BEYANIM**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerinin Belirlenmesi**” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

19/09/2013

Yılmaz SÖZERİ

İmza

## ÖNSÖZ

Bilginin çok hızlı değiştiği ve güncellendiği bir çağda yaşamaktayız. Ülkemizin bu çağda ayak uydurabilmesi ancak dinamik ve yenilikçi bir eğitim anlayışına sahip olmasına bağlıdır. Bu eğitim anlayışıyla dünyaya geniş bir perspektiften bakabilen gençler yetiştirirsek ülkemiz ancak o zaman gelişmiş ülkeler arasındaki yerini alabilir.

Eğitimin ana merkezi olan okullarda öğrencilerimize dinamik ve yenilikçi eğitim anlayışını öğretmenler kazandırabilir. Bir okulun başarısı büyük oranda öğretmenin performansı ile alakalıdır. Öğretmenin performansı ise ancak çağdaş ve modern yönetim anlayışına sahip olan okul müdürünün eğitim-öğretim liderliğiyle yükseltilebilir. Okul müdürü eğitimin en stratejik unsuru olan öğretmeni bu modern yönetim anlayışıyla yönetir ve yönlendirirse okulun başarısının artacağına şüphe yoktur.

Araştırma, ilkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine ne düzeyde sahip olduklarını belirlemek için yapılmıştır. Yarınımızın büyükleri olan çocuklarımızın, gençlerimizin şekillendiği ilk eğitim kurumları ilkokullardır.

Bu araştırmayı yaparken yoğun çalışma programı içinde bana zaman ayıran, akademik bilgi ve deneyimiyle bana yol gösteren, güler yüzü ve tatlı diliyle eksikliklerimi telafi eden Tez Danışmanım Değerli Hocam Doç. Dr. Bayram Ali ERSOY'a, benimle aynı dönem yüksek lisans öğrencisi olup kendisi de tez çalışması yapan ve tezimin yazılmasında değerli fikirleriyle her zaman katkıda bulunan yakın arkadaşım Okul Müdürü Metin HASANOĞULLARI'na, anketlerin uygulanmasında desteklerini esirgemeyen Milli Eğitim camiasının değerli yönetici ve öğretmenlerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmalarım süresince manevi desteklerini esirgemeyip bana yardımcı olan en büyük destekçim sevgili eşim Hatice AYNACI SÖZERİ'ye, güler yüzünü hiç eksik etmeyip bana her zaman moral veren oğlum Akif Süha'ya sonsuz teşekkürler.

Eylül 2013

Yılmaz SÖZERİ

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliğinin belirlenmesidir. Bu çalışmada tarama metodu kullanılmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul ili Başakşehir ilçesi'nde Ahmet Kabaklı İlkokulu, Bahçeşehir Boğazköy İlkokulu, Bahçeşehir Süleyman Demirel İlkokulu, Başakşehir Cumhuriyet İlkokulu, Cahit Zarifoğlu İlkokulu, Hacı Ali Osman Gül İlkokulu, İBB Akşemsettin İlkokulu, İBB Fatih Sultan Mehmet İlkokulu, İBB Mehmet Akif Ersoy İlkokulu, Kayabaşı Çamlık İlkokulu, Kayabaşı İlkokulu, Mahmut Şevket Zırh İlkokulu, Mehmet Yaren Gümeli İlkokulu, Nurettin Topçu İlkokulu, Oyakkent İlkokulu, Şamlar İlkokulu, Tepe İlkokulu, TOKİ Kayaşehir Mevlana İlkokulu, TOKİ Osmangazi İlkokulu, Zihni Küçük İlkokulu'nda görev yapan öğretmenlerdir. Veriler öğretmenlerin katıldıkları anket yoluyla elde edilmiştir.

Okul müdürleri öğretmenleri etkili bir şekilde yönetebilmesi için öncelikle onların ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Öğretmenlerin ihtiyaçları karşılandığı ölçüde okul içinde bireysel verimlilikleri artırılabilir. Okulda mutlu olan öğretmen, sınıfta eğitim-öğretim çalışmalarını başarılı bir biçimde yerine getirmektedir. Sınıftaki eğitimin-öğretimin etkililiği öğrencilerin başarılarını belirlemektedir. Başarılı okulların müdürleri, okuldaki insan kaynaklarını etkili ve verimli yönetebilen okul müdürleridir.

Araştırmada anket aracılığıyla toplanan veriler bilgisayar ortamına girilerek istatistiksel olarak analizi Windows SPSS-20 programı ile yapılmıştır. Deneklere ilişkin kişisel bilgiler frekans ve yüzdelerle gösterilmiştir. Verilerin analizinde "İlköğretim okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri" ölçeğinde yer alan sorularla ilgili öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi ve Kruskal Wallis ile Mann Whitney U testleri uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgular tartışılarak önerilerde bulunulmuştur.

## ABSTRACT

The aim of this study is to determine the primary school principals' management competence of human resources. The scanning method has been applied in this study. The population of the study is composed of the teachers who has been working at schools in İstanbul such as Ahmet Kabaklı Primary School in Başakşehir District, Bahçeşehir Boğazköy Primary School, Bahçeşehir Süleyman Demirel Primary School, Başakşehir Cumhuriyet, Primary School, Cahit Zarifoğlu Primary School, Hacı Ali Osman Gül Primary School, İBB Akşemsettin Primary School, İBB Fatih Sultan Mehmet Primary School, İBB Mehmet Akif Ersoy Primary School, Kayabaşı Çamlık Primary School, Kayabaşı Primary School, Mahmut Şevket Zırh Primary School, Mehmet Yaren Gümel Primary School, Nurettin Topçu Primary School, Oyakkent Primary School, Şamlar Primary School, Tepe Primary School, TOKİ Kayaşehir Mevlana Primary School, TOKİ Osmangazi Primary School and Zihni Küçük Primary School. The data has been derived from the questionnaires which the teachers participated in.

In order to manage the teachers effectively, the principals initially have to satisfy their needs. The productivity of the teachers can be stimulated to the extent that their needs are satisfied. The teacher who is contented at school can fulfill the educational studies in the class. The efficiency of the studies in the class determines the success of the students. The principals of the successful schools are the ones who can manage the human resources effectively and efficiently.

In the study, the data which was gathered through the questionnaires has been analyzed statistically with Windows SPSS-20 programme on the computer. The personal information related to the subjects has been demonstrated with frequency and Yüzdeage. In the analysis of the data, t test, Kruskal Wallis and Mann Whitney U tests have been applied in order to determine whether there is a significant difference between the teachers' views concerning the questions asked in the scale "primary school principals' management competence of human resources". Some suggestions have been made upon arguing on the gathered data.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>x</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. OKUL YÖNETİMİ VE OKUL YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI</b> .....	<b>3</b>
2.1. Yönetim .....	3
2.2. Okul Yönetimi .....	5
2.2.1. Okul Yöneticisi.....	6
2.2.1.1. Okul Yöneticisi Kavramı .....	6
2.2.1.2. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler .....	6
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	7
2.3.1. İnsan Kaynakları ve Personel Kavramları .....	7
2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi .....	11
2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri .....	13
2.3.3.1. Yeterlik İlkesi.....	13
2.3.3.2. Kariyer İlkesi.....	14
2.3.3.3. İnsancıl Davranış İlkesi .....	14
2.3.3.4. Eşitlik İlkesi .....	15
2.3.3.5. Güvence İlkesi.....	16
2.3.3.6. Açıklık İlkesi.....	17
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi .....	18
2.5. Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	19
2.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	20
2.5.2. İşgören Seçimi.....	22
2.5.3. Performans Değerlendirme.....	24
2.5.4. Kariyer Yönetimi.....	26
2.5.5. Eğitim ve Geliştirme .....	27
2.5.6. Ücret Yönetimi .....	27
2.5.7. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı) .....	27

2.5.8. Endüstri İlişkileri Yönetimi (İşçi-İşveren İlişkileri).....	28
2.5.9. Eğitim Yönetimi .....	28
2.6. Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi .....	29
2.6.1. Eğitim Geliştirme .....	33
2.6.2. Hizmetiçi Eğitim .....	35
2.7. İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi .....	37
2.7.1. Performans ve Performans Değerlendirme Kavramlarının Tanımı.....	37
2.7.2. Performans Değerlendirmenin Amacı .....	41
2.7.3. Performans Değerlendirmenin Yararları .....	41
<b>3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ .....</b>	<b>44</b>
3.1. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları .....	44
3.2. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları .....	44
3.3. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları .....	47
3.3.1. Stratejik Planlama.....	47
3.3.2. Personel Planlama .....	47
3.3.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi .....	48
3.3.4. Ücret Yönetimi .....	49
3.3.5. Kariyer Geliştirme Sistemi .....	49
3.3.6. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma .....	50
3.3.7. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme vb. Uygulamalar .....	50
<b>4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ .....</b>	<b>51</b>
4.1. Kriterlerin Belirlenmesi .....	51
4.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi .....	52
4.3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi .....	53
4.4. Değerlendirmecileri Belirleme Süreci .....	53
4.5. Değerlendirmecilerin Eğitimi .....	54
4.6. Yöneticilerin ve İşgörenlerin Bilgilendirilmesi .....	54
4.6.1. Yöneticilerce Değerlendirme.....	55
4.6.2. Özdeğerlendirme .....	56
4.6.3. Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme .....	57
4.6.4. Astlarca Değerlendirme.....	57
4.6.5. Müşterilerce Değerlendirme.....	58
<b>5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....</b>	<b>60</b>
5.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi .....	60
5.2. Grafik Değerlendirme Yöntemi .....	61
5.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi .....	63
5.4. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi .....	64

5.5. Değerlendirme Skalaları Yöntemi .....	65
5.5.1. Değerlendirme Faktörleri .....	65
5.5.2. Faktörlerin Tartılandırılması .....	66
5.5.3. Davranışsal Değerlendirme Skalaları .....	66
5.6. Kritik Olay Yöntemi .....	68
5.7. İşaretleme Listesi Yöntemi .....	70
5.8. Direkt İndeks Yöntemi.....	70
5.9. Standartlar Yöntemi.....	71
5.10. Amaçlara Göre Yönetim.....	71
<b>6. İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN İNSAN KAYNAKLARINI YÖNETME YETERLİLİKLERİNİN BELİRLENMESİ .....</b>	<b>73</b>
6.1. Araştırmanın Amacı.....	73
6.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	74
6.3. Araştırma Verilerinin Toplanması .....	74
6.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular .....	74
6.3.2. İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Ölçek ...	74
6.4. Verilerin Analizi .....	75
6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	76
6.6. Bulgular .....	76
6.6.1. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular .....	76
6.6.2. İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Ölçeğin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	82
6.6.3. Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular .....	85
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>90</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>93</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>102</b>
Ek-1. Anket Örneği.....	102
Ek-2. Anket Onayı .....	105
Ek-3. Okullar Listesi.....	106
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>107</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Başarı Faktörlerine Göre Grafik Değerlendirme Ölçeği.....	62
<b>Tablo 2:</b> Davranışsal Beklenti Skalası .....	67
<b>Tablo 3:</b> Kritik Olay Yöntemi Değerlendirme Formu.....	69
<b>Tablo 4:</b> Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	75
<b>Tablo 5:</b> Cinsiyete Göre Dağılımlar .....	76
<b>Tablo 6:</b> Yaşa Göre Dağılımlar .....	77
<b>Tablo 7:</b> Eğitim Durumuna Göre Dağılımlar .....	78
<b>Tablo 8:</b> Göreve Göre Dağılımlar .....	79
<b>Tablo 9:</b> Mesleki Kıdeme Göre Dağılım.....	80
<b>Tablo 10:</b> Yönetim Tarafından Hizmetiçi Eğitim Alıp Almama Durumuna Göre Dağılımları .	81
<b>Tablo 11:</b> İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Ölçek Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	83
<b>Tablo 12:</b> Cinsiyete Göre İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Puanların Karşılaştırılması.....	85
<b>Tablo 13:</b> Eğitim Durumuna Göre İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Puanların Karşılaştırılması .....	85
<b>Tablo 14:</b> Branşa Göre İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Puanların Karşılaştırılması.....	85
<b>Tablo 15:</b> Hizmetiçi Eğitim Alıp Almama Durumuna Göre İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Puanların Karşılaştırılması .....	86
<b>Tablo 16:</b> Yaşa Göre İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Puanların Karşılaştırılması .....	86
<b>Tablo 17:</b> İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu.....	87
<b>Tablo 18:</b> Mesleki Kıdeme Göre İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Puanların Karşılaştırılması .....	88
<b>Tablo 19:</b> İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu .....	89

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Büyük İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi .....	19
<b>Şekil 2:</b> İnsan Kaynakları Seçim Süreci .....	23
<b>Şekil 3:</b> Cinsiyete İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	77
<b>Şekil 4:</b> Yaşa İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	78
<b>Şekil 5:</b> Eğitim Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	79
<b>Şekil 6:</b> Görevlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	80
<b>Şekil 7:</b> Mesleki Kıdeme İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği .....	81
<b>Şekil 8:</b> Hizmetiçi Eğitim Alıp Almama Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği .....	82

## KISALTMALAR

vb.	Ve benzeri
İK.	İnsan Kaynakları
İKY.	İnsan Kaynakları yönetimi
İKP.	İnsan Kaynakları Planlaması
MEB.	Milli Eğitim Bakanlığı
AGY.	Araştırma Geliştirme Yöntemi
ABD.	Amerika Birleşik Devletleri
BARS.	Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası
BES.	Davranışsal Beklenti Skalaları
BOS.	Davranışsal Gözlem Skalaları

## 1. GİRİŞ

İnsanlık, bugüne kadar yaşamadığı düzeyde ve hızla değişimler yaşamıştır ve yaşamaya devam edecektir. Bu değişim; yapılarda, anlayışlarda ve her alandaki uygulamalarda kendini göstermektedir. Toplumsal yaşantıda, teknoloji ve kullanılan araçlarda uzun seneler içinde görülen değişimler, farklılaşmalar artık en kısa süre içinde gözlenmekte ve yaşanmaktadır. Bu dinamizme paralel olarak yönetim yaklaşımları ve anlayışı da farklılaşmaktadır. Yönetim alanında da her alanda olduğu gibi devamlı bir daha iyisini arama gayreti mevcuttur. Etkili bir yönetimin, ürünün kalitesini de artıracak düşüncesi zaman içinde daha fazla kabul görmektedir. Etkili bir yönetim anlayışı, ürünün ya da hizmetin kalitesini olduğu gibi insanların da yaşam standardını olumlu etkilemektedir.

Örgütleri amaçlarına ulaştırma süreci, yönetim faaliyetleri ile mümkün olmaktadır. Kuşkusuz ki amaçlara etkili ve verimli bir biçimde ulaşılması insanların varlığı sayesinde gerçekleşmektedir. Örgütlerin insan kaynaklarına yaklaşımı sanayinin tarih içindeki gelişimiyle doğrudan ilişkilidir. Sanayi devrimi, üretimin fabrikalar yoluyla artması, dünya savaşları gibi politik nedenler, insan kaynakları yönetiminin gelişimini göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına bakıldığında, yirminci yüzyılın başlarında, yönetimler insanların ihtiyaçlarını karşılayacak bir varlık olarak görmüşlerdir. Bu dönemde, çalışanların temel gereksinimleri giderildiğinde onların da örgüt için yüksek performans gösterecekleri görüşü hâkimdir.

1980'li senelerdeyse personelin düşünebildiğini, olaylar karşısında farklı yaklaşımlar sergileyebildiklerini ve çözüm önerileri getirebildiklerinin farkına vardılar. Bu zamanlarda "takım çalışması", "beyin fırtınası toplantıları" gibi işgörenlerin yönetime katkısı olduğu süreçler ve düşünceler ortaya çıktı. 1990'lı yıllara gelindiğindeyse işgörenlerin birer kalbi olduğunu fark ettiler. Çalışanların duyguları olduğunu ve bu duyguların doğru yönetilmesi durumunda onlardan yüksek performans alınacağını anlayabildiler. 1990'lı senelerde başlayan süreçle iş dünyasına giren çeşitli insan kaynakları uygulamaları bu çalışmada eğitim örgütleriyle buluşmuştur. Hedefi insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek olan eğitim örgütleri de bu değişim sürecine uyum sağlamalıdır. Toplum nitelikli insan kaynağı sağlama misyonu bulunan eğitim örgütlerinde, bu görevi üstlenen öğretmenler de çok değerli ve nitelikli insanlar olarak kaliteli ve iyi planlanmış insan kaynakları yönetimi uygulamalarını hak etmektedirler. Eğitim örgütlerinde yapılan insan kaynakları uygulamalarının başarısı; öğretmenlerin nitelik, motivasyon ve performansını doğrudan etkiler, bu da yetiştirilen bireylerin niteliğini doğrudan etkileyerek toplumun geleceğine şekil vermede önemli rol oynamaktadır.

Çalışmanın okul yönetimi ve okul yönetiminde insan kaynakları bölümünde yönetim kavramından kısaca bahsedilerek okul yönetimi ile ilgili bilgiler verilmektedir. Daha sonra İnsan kaynakları yönetimi kavramları ve ilkeleri üzerinde durularak, okullarda insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları hakkında bilgi verilmektedir.

Çalışmanın performans yönetim sistemi başlığı altında performans yönetim sisteminin amaçları, aşamaları, kullanım alanları üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın performans değerlendirme başlığı altında kriterlerin belirlenmesi, değerlendirme standartlarının belirlenmesi, periyotların belirlenmesi, değerlendirmecileri belirleme süreci, değerlendirmecilerin eğitimi ve yöneticilerin ve işgörenlerin bilgilendirilmesi hakkında bilgi verilmektedir.

Çalışmanın performans değerlendirme yöntemleri kısmında da ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, 360 Derece Değerlendirme Yöntemi, Değerlendirme skalaları yöntemi, kritik olay yöntemi, işaretleme listesi yöntemi, direkt indeks yöntemi, standartlar yöntemi ve son olarak amaçlara göre yöntemi üzerinde durulmaktadır.

Araştırmanın son bölümü ise ilkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerinin belirlenmesi amacıyla karşılaştırmaların yapıldığı ve yorumlandığı bölümdür.

## 2. OKUL YÖNETİMİ VE OKUL YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI

### 2.1. Yönetim

Yönetim kavramı asırlardan bu yana geliştirilmekte olan bir kavramdır. İktisadî bir gayeye dayalı bir şekilde kurulan firmaların parasal, teknolojik ve işgücünden meydana gelen kaynaklarının en uygun bir biçimde yönetilmesini belirtmektedir. Kavramın bu ölçüde yeni olması, 18. yüzyıldan başlayan sanayi devrimine gelinceye kadar üretime dayalı büyük işletmelerin olmayışı sebebiyledir. Bu yönden değerlendirildiğinde, endüstri devriminin başlangıcına kadar olan uzun geçmişi, "organizasyon kavramı öncesi devir" veya "bilimsel yönetim öncesi devir" şeklinde nitelendirmek söz konusudur. Böyle olmakla beraber bu devirlerde de yöneten ve yönetilen insanlar ve toplulukların varlığı göz önünde bulundurulursa, yönetim kavramının çok eski tarihlerde, hatta ilk çağlarda bile oluşunu kabul etmek gerekmektedir (Ertürk, 2001: 97). Geçmişte bile insanların planlı bir şekilde çalışmalarını sürdürmesi ilginçtir.

Yönetim uzun süre sezgi ve deneyime bağlı olarak çıraklık ve sınama-yanılma yoluyla öğrenilen bir sanat niteliği taşımıştır. En eski yönetim uygulamaları, toplum yönetimi ve buna bağlı olarak savunma örgütlerinde görülmüştür. Fakat ekonomik mekanlardaki yönetsel uygulamaların 18. yüzyılın sonlarına doğru geliştiği düşünülmektedir. Ancak kurumlardaki yönetim uygulamaları ve yönetim bilimini meydana getiren bilgi topluluğu ancak 20. yüzyılda ortaya çıkmıştır (Güney, 2012: 25). Yönetim süreci hemen gelişmemiş belli bir zaman dilimlerinde ayrılarak gelişme göstermiştir.

Yönetimle ilgili tanımlar aşağıda açıklanmıştır:

"İnsanların birlikte çalışarak seçilmiş gayeleri verimli bir biçimde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve devam ettirilmesi sürecidir." (Ferman, 1982: 13)

"İnsanların işbirliğini sağlama ve onları bu gayeye doğru yürütme iş ve gayretlerinin toplamı" ... veya "başkalarının aracılığıyla gayelere ulaşma veya başkalarına iş yaptırma faaliyetlerinin bütünüdür (Doğan, 1982: 58-59).

"Örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi ve denetimi aracılığıyla örgüt gayelerine etkili ve verimli bir biçimde ulaşılmasıdır." (Doğan, 1982: 61)

Yönetim kavramı, bireylerin birlikte yaşama alışmaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yönetim uygulamaları da insanlık tarihi kadar eskidir (Güney, 2012:

25). Geçmişten bu yana insanların bir arada yaşaması durumu yönetim kavramını ortaya çıkarmıştır.

Yönetim, şirket hedeflerine etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak suretiyle planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesidir (Mucuk, 2008: 129).

Yönetim en küçük örgütsel yapıdan en büyüğüne kadar mevcut olan süreçtir. Yönetim, örgütlerin gaye ve hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlayan mecburi bir faaliyettir. Yönetimsiz örgütlerin var olduğunu düşünmek imkânsızdır. Örgütlerin başarısı, yönetim felsefeleriyle yakından ilişkilidir. Yönetim anlayışının göstergesi toplumların gelişmişlik düzeyidir (Güney, 2012: 25). Örgütlerin başarısı ve gelişebilmesi için çağa uygun, değişime ayak uyduran yönetim felsefelerinin uygulanması gerekmektedir.

Yönetim evrensel bir süreçtir. Bireyin toplumsal hayat gereği olan başka insanlarla ilişkilerini, onların birtakım etmenler altındaki davranışlarını incelemektedir. Dolayısıyla bütün insanlar birer yönetici olarak sayılabilir. Ustalık insanların zaman ve faaliyetlerini planlama yardımcı, örgütler, onları yönlendirmektedir ve kontrol etmektedir. Böylece insanlar kendilerini yönetebilmektedir. Daha üst düzeyde incelenirse başhekim hastaneyi, ziraatçı çiftliğini, genel müdür şirketini, dekan fakültesini yürütmek durumundadır. Bu çeşitli uğraşların ortak yönü farklı gayelere yönelik örgütsel gayretlerin yönetilmesidir (Güney, 2007: 3). Bir işverenin bir işgöreni yönetmesi, o işin daha planlı ve çabuk bitmesini sağlayabilmektedir.

Örgütlerin büyümesi ve kompleks hale gelmesi, yeni teknolojilerin özel bilgi ve becerileri gerektirmesi çok fazla insanın birlikte çalışması, sermaye gereksinimin artması, birleşme ve çok ortaklık gibi pek çok nedenle yönetici bir sınıf meydana gelmeye başlamıştır. Bu gelişmeler de, yönetim literatüründe "yönetim devrimi" olarak ifade edilmekteydi (Dinçer ve Fidan, 2009: 29). Yönetim devrimi ile işler daha çabuk ve düzenli yapılmaya başlanmıştır.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere yönetim, gayelere yönelmiş, beşeri ve psikososyal nitelikli bir süreçtir. Yönetim sürecinde görev alan, başka bir deyişle ortak gayret ve çalışmalarda bulunan insanlar, personel ve işveren, yönetilen ve yöneten, amir ve memur v.b. birtakım ifadelerle anılan sosyal bir değişime uğrarlar. Her zaman yönetim süreci ve hadiselerinin söz konusu olduğu hallerde emir alanlar ve emir verenler vardır. Çalışma ortamında yönetim bu şekilde sağlanmaktadır.

Yönetim kavramı günümüzde ve geçmişte toplum bilincinde olma mecburiyeti bulunan her insan topluluğunda varolmuştur. Bunun nedeni insan, geliştikçe yeni gereksinimler edinmiş

ve bunların hepsini tek başına karşılayamaz duruma gelmiştir. Sağlık, yeme-içme, alış-veriş, bilgi edinme vb. pek çok hususta aynı gaye altında toplanmış insanlar bir araya gelerek örgütleri meydana getirmişlerdir. En ana işletmeden günümüzün kompleks yapıdaki ve uluslararası alanda faaliyet gösteren en gelişmiş organizasyonlarına kadar bütün bu yapılardaki ortak özellik, insanların bağlı buldukları örgüt yapıları içerisinde belirli kurallarla yönetilmeleri olmuştur.

## **2.2. Okul Yönetimi**

Okullar toplumsal açık sistemlerdir. Okullar toplumdan ayrı düşünülmez. Çünkü okulların özelliği, girdisini içinde yaşadığı toplumdan alması ve bu girdiyi işledikten sonra yine topluma çıktı olarak sunmasıdır (Aydın,2005: 161). Sistem yaklaşımı, okulu bir canlıya benzetir. Bir canlı nasıl ki, yaşamak, çevreye uyum sağlamak, beslenmek ve kendini yönetmek için alt sistemlerden oluşmuşsa, bir okul da alt sistemlerle donatılmak zorundadır. Sistem yaklaşımına göre, bir okulun amaçlarını gerçekleştirebilecek bir yapıya ulaşabilmesi için, alt sistemleriyle birlikte eşgüdüm içinde olması gerekir (Başaran,2000: 39).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2005: 5). Bir başka ifadeyle okul yönetimi, eğitim yönetiminin altındaki bir uygulama alanıdır. Eğitim yönetimi, sistem üzerindeki oluşan sorunlarla ilgilenirken, okul yönetimi de okul düzeyinde oluşan sorunlarla ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bakış açısı ile yaklaşır (Erdoğan,2004: 82).

Türk Milli Eğitim sisteminde okul yönetiminin ve okul yöneticiliğinin mesleki açıdan bakıldığında belirli standartlara oturtulmadığı görülmektedir. Bu nedenle okul yöneticiliği mesleki kimlik kazanmamaktadır. Okul yöneticiliği alanında yapılan bilimsel çalışmalar daha çok teoride kalmakta uygulamaya aktarılmamaktadır. Türk Milli Eğitim sisteminde okul yöneticiliği meslek olarak kabul edilmelidir. Yöneticilerin atanma yönetmeliklerine eğitim yönetiminde yüksek lisans yapma şartı konulmalıdır. Mevcut okul yöneticilerine de eğitim yönetimi konularında hizmet içi, okul yöneticisi olarak atanana da hizmet öncesi eğitimler titizlikle verilmelidir. Okul yöneticiliği, eğitim yöneticiliğinden ayrı düşünülemez. Okul yöneticiliği, okul ve okulların kuruluş amacına en uygun ve etkili şekilde ulaşabilmesi için uyulacak gerekli ilke ve teknikleri kapsar (Binbaşıoğlu,1983: 3).

## **2.2.1. Okul Yöneticisi**

### **2.2.1.1. Okul Yöneticisi Kavramı**

Okul yöneticisi denince akla genel olarak okul müdürü gelir. Ancak okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelenebilir. Bunun dışında dersane ve özel kurslar gibi eğitimle ilgili kurum, kuruluş ve birimlerin yöneticileri de okul yöneticisini çağrıştıran niteliklere sahip olan yöneticilerdir. Bu durumda okul yönetimi ve okul yöneticisi başlığı altında sunulan yaklaşımlar ve modeller, başta okul müdürlerini, yardımcılarını, şube, zümre ve bölüm başkanlarını, dersane ve kurs yöneticilerini ilgilendirmektedir (Erdoğan, 2004: 89).

### **2.2.1.2. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler**

Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmeli ve özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir. Bu doğrultuda yeni bir bin yıla girerken okul yöneticileri, Çoklu Zekâ Kuramı, Duygusal Zekâ, Beyin Haritaları, Portfolio sistemi gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olmalıdır. Çünkü yürütülecek olan yöneticiliği bu kuramlardan etkilenen öğretimle ilişkilendirmek için bunları bilmek kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görünmektedir (Erdoğan, 2004: 90).

Okul yöneticisi bilgili olmanın dışında sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerili ve deneyimli olmalıdır.

Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanılmalıdır. Ancak her alanda değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır. Yöneticiye genel olarak güç kazandıran kaynaklar aşağıdadır: (Erdoğan, 2004: 90)

- 1. Teknik Güç:** Planlama, liderlik teorileri, örgütsel yapılar, zaman planlaması gibi konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güç.

2. **İnsan İlişkileri Gücü:** Okulda çalışan kişilerle ve çevrede bulunan diğer kişilerle kurulan sağlıklı ilişkilerin sağladığı güç.
3. **Eğitimcilik Gücü:** Eğitim, öğretim ve okulun işleyişi ile ilgili konularda sahip olunan bilgi ve becerinin sağladığı güç.
4. **Sembolik Güç:** Okuldaki işleyişlerin ne anlama geldiğini açıklayan değer sistemlerinin sağladığı güç.
5. **Kültürel Güç:** Okulda belirli süreçlerden geçerek oturmuş olan değerler ve ilkelerden oluşan informal yapının sağladığı güç.

Okul yöneticisi, sahip olduğu yetkilerini yukarıdaki güç türlerini kazanarak desteklemeli ve sağlamlaştırmalıdır. Okul yöneticisi yukarıda sıralanan güç biçimlerine sahip olduğu ve onları iyi kullanabildiği takdirde mevcut prosedürlerin dışına çıkabilir ve yeni değerler yaratabilir, özetle kurumunu başarılı bir şekilde geleceğe taşıyabilir. Bu şekilde yönetici gerçek bir lider olabilir (Bursalıoğlu, 1994).

Ayrıca, okul yöneticisi kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir (Açıklan, 1998).

Yöneticinin kendini geliştirmesi için sahip olduğu öğrenme yeteneği önemlidir. Özellikle her geçen gün yeni durumlarla karşı karşıya olan yönetici, öğrenme yeteneği sayesinde daha rahat uyum sağlayabilir. Yeni gelişmelerin izlenmesi, yeni bilgi ve becerilerin edinilmesi de yine öğrenme yeteneği ile ilgilidir (Fındıkcı, 1996). Bu durumda öğrenme yeteneğine sahip olmak yönetici için önemlidir. Bu nedenle yönetici, sahip olduğu öğrenme becerisini de sürekli olarak geliştirmelidir.

Yönetici, bilgi ve becerisini geliştirirken sahip olduğu yeni yetkileri göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü her yeni yetki beraberinde farklı yeterlilik ihtiyaçlarını getirir.

## **2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi**

### **2.3.1. İnsan Kaynakları ve Personel Kavramları**

Sanayi Devrimi ile başlayan dönemin ardından, 19. yüzyıla girilirken büyük bir organizasyon yapılanması ve sanayi gelişmesi yaşanmış ve bu gelişmeler, insan kaynakları yönetimi anlayışının ilerlemesinde temel olmuştur. İstihdam yapısının tarımsal ağırlıklı niteliğini kaybederek sanayi ağırlıklı bir yapıya bürünmesi, sanayinin ustaların yoğun olduğu

küçük ölçekli üretimden vasıfsız ya da yarı vasıflı işçilerin yoğun olduğu büyük ölçekli üretime geçmesiyle beraber organizasyon yapısında da bir değişim görülmüştür. Organizasyonların ölçeği büyürken işe göre bölümlere ayrılma ve yöneticilik ile organizasyon sahipliğinin birbirinden ayrılarak ücretli yönetim kademesinin oluşması, bu değişimin esaslı göstergeleri olmuştur. 19. yüzyılın ikinci yarısında teknolojik ve örgütsel alanda hissedilen ilerlemelere rağmen insan kaynakları yönetimi önemli bir ilerleme göstermemiş olup fabrika üretim modelinde, yönetim tekniklerinin geliştirilmesi yerine üretim teknolojisinin ilerlemesine önem verilmiştir. Geleneksel serbesiyetçi dönemin fabrika yönetim görüşü etkinliğini korurken, çalışanları, organizasyonun üretim girdilerinden biri olarak değerlendirilmeye devam etmiştir. Bu geleneksel fabrika yönetim anlayışı çalışanlar yönünden mutsuzluk yaratırken, yetersiz ücretlere, yüksek işçi devrine, yönetim ile uyumsuzluklara ve düşük verimliliğe neden olmuştur. Diğer taraftan 19. yüzyılda başlayan bilimsel yönetim anlayışı, endüstriyel psikoloji ve çalışma refahının geliştirilmesi hareketi insan kaynakları yönetiminin değişiminde önemli rol oynamıştır. Bilimsel yönetim anlayışı ile fabrika üretimi daha rasyonel duruma getirilerek yetersiz olan verimliliğin artırılmasına uğraşmıştır (Gök, 2005: 24).

Bilimsel yönetimin öncüsü olarak bilinen Frederick W.Taylor'a göre, bilimsel yöntemlerle belirlenen çalışma şekli çalışanların ücretlerini ve verimliliğini artırırken organizasyonun karlılığını ve üretimini yükseltmekte ve tüketicilerin düşük fiyatlarla mal satın almalarını sağlamaktadır (Özalp, 2000: 48). Bu bakış tarzıyla bilimsel yönetim anlayışının insan kaynakları yönetimi uygulamasına sunduğu katkılar, öncelikle Taylor'un fonksiyonel yönetim kavramı ile organizasyon içerisinde ayrı bir insan kaynakları fonksiyonu gereksinimi kendini göstermiştir. Bilimsel yönetim görüşü ve iş analizi kavramının çalışanın eğitiminde, iş değerlendirmesinde, ücretlendirmede ve seçiminde, önemli ve etkin bir rolü olduğu kabul edilmiştir.

Yöneticilerin örgüt hedeflerine ulaşabilmesi için yararlandıkları kaynaklar; sermaye, emek ve doğal kaynaklardır. Bu kaynaklar arasında, en zor sağlanamı ve en önemlisi genel olarak "emek" olarak tanımlanan insan kaynağıdır (Açıkalın, 1994: 10).

Bazı bilim insanları "personel" tanımı ile "insan kaynakları" tanımını eş anlamlı olarak alırken diğerleri, esas olarak bu kavramlar arasında çok önemli anlam farkı olmamakla beraber örgütte yerine getirilen fonksiyonlar açısından bir takım farklılıkların olduğunu ileri sürmektedirler. Beache ve French gibi, personelle ilgili yönetsel uygulamaları bir süreç olarak gören bilim adamlarının bu iki kavram arasında anlam farkı bulunmadığını kabul etmeleri, personel ve insan kaynakları kavramları arasındaki farkın sadece bu günkü yönetim bilimi

terminolojisinden doğduğunu söyleyen bilim adamlarının görüşlerini önemli ölçüde desteklemektedir (Aksoy, 1986: 12).

Şirketlerde personel yönetimi görüşünden insan kaynakları yönetimine geçiş aşaması çok kısa zamanda gerçekleşmemiş, zaman içinde birçok süreçten geçmiştir. Bazılarına göre insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin ad değiştirmiş bir biçimi iken, kimilerine göre ondan tamamen değişik bir düşünce ve anlayışa sahip yeni bir disiplindir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 1950'li senelerde kendini gösteren insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, 1980'li senelerin ortalarında gelişmeye başlamıştır. Bunun en önemli nedeni, kuruluşların pazardaki rekabet güçlerini artırma zorunluluğu duymaları ve bunun için insanın en önemli ve gerekli üretim faktörü olduğunun farkında olmalarıdır. İkinci neden ise her konuda yaşanan gelişmeler sonucunda şirketlerde çalışan personelin beklenti ve isteklerinde önemli derecede değişikliklerin oluşmasıdır. Geleneksel personel yönetimi, kurumlarda iş görenler hakkında kayıt tutma çalışması olarak algılanmakta ve çalışanın ücreti, yan ödemeleri, çalışanın aldığı izin, rapor, işe devamsızlık, geç gelmeler sigorta kesintileri gibi ücrete etki eden hususların kayıtlarının tutulmasından ibaret iken insan kaynakları yönetiminin gelişimi ile insan kaynağı sadece bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmekten uzaklaşmıştır. İnsan unsurunun hemen her ortamın en önemli bileşeni olarak kendini göstermesi, belirli sınırlar içinde sıkışmış halde olan personel ilişkilerinin önemini artırması, sonunda personel yönetimi sınırlarını aşmıştır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, örgütün yönetimine üretim, muhasebe ve pazarlama kadar katkısı bulunan bir süreç olarak örgütteki insan ve diğer kaynakları bir bütün olarak ele alır (Fındıkcı, 1999: 14).

Örgütlerde insan kaynakları konu olduğunda yöneticiler (üst-orta-alt basamak yöneticileri), yönetilenler (işçiler, memurlar vb.), teknik işgücü (doktor, mühendis vb.), yardımcı işgücü (işletmenin amaçlarının yerine getirilmesine dolaylı katkı veren insanlar), danışmanlar anlaşılabilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 21). Kısaca, bir kuruluştaki bütün çalışanlar "insan kaynakları"yı oluşturur. Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan insana odaklanmış, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu tarafla kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip olduğu söylenebilir (Fındıkcı, 2000: 14). İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, bütün insanları en verimli, doğru ve etkin bir biçimde geliştirmeyi ve yönetmeyi kapsayan sistemler bütünüdür.

İnsan kaynakları yönetiminin tanımları şu şekilde yapılabilmektedir;

- “İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir çevresel ve örgütsel ortamda insan kaynaklarının çevreye örgüte ve bireye faydalı olacak biçimde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların bütünüdür” (Kaynak ve diğerleri, 1998: 16).
- İnsan kaynakları yönetimi, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, insana odaklanmış, işletme kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu tarafıyla kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini üstlenen bir bütündür. “İnsan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tüm olarak yeni ilkelerden yaklaşımlardan çok, kurumdaki bütün işgörenler arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini kavramaya ve bunların nasıl olması gerektiğini saptamaya uğraşan, personel yönetimini inceleyen stratejik bir yaklaşımdır” (Fındıkçı, 2003: 14).
- “İnsan kaynakları yönetimi, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlayacak şekilde, örgütün insan unsurundan etkili ve verimli bir şekilde faydalanılmasına yönelik sistem, ilke, kuram ve çalışmalardır” (Acar, 2000: 17).
- “İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, güdüleme geliştirme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına ilişkin stratejik bir yaklaşımdır” (Bingöl, 1997: 3).
- “İnsan kaynakları yönetimi, yönetici veya operasyonel basamaklarda görev alan çalışanların organizasyona alınması, yetiştirilmesi yerleştirilmesi ve etkinliğin devamlı artırılması için bütün destek faaliyetlerin devreye sokulmasını sağlar” (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 4).
- “İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde çalışan insanların mutluluğunu artırarak ve onu geliştirerek, işletmenin hedefi ile personelin hedefleri arasındaki farkı azaltarak, hatta aynılaştırarak işletmenin etkinliğini ve verimliliğini en üst seviyeye çıkartmayı amaçlayan bir yönetim sistemidir” (Uğur, 2003: 28).

İnsan kaynakları yönetimini tanımlamaya ilişkin üç çeşit yaklaşım vardır. Birinci yaklaşım; insan kaynakları yönetimini personel yönetimine verilen yeni bir isim olarak açıklar. İkinci yaklaşım; insan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimler aracılığıyla mümkün olabileceğini savunur. Son yaklaşım ise; stratejik insan kaynakları yönetimi olarak ele alınmaktadır. Birinci yaklaşıma göre, insan

kaynakları yönetimi örgüt içinde çalışanın operasyonel çalışmalarını yürüten fonksiyondur. Fakat personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi tek tek ele alındığında aynı anlamı kapsayan kavramlar olmadığı ve birinin diğerini kapsayacak genellikte olduğu anlaşılabilir bir konudur. İkinci yaklaşıma göre, geliştirilen kuram ile yöneticilere, insan kaynakları düşüncesi ve yönetimi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır. Kuram, insan kaynakları politikaları, örgütsel çıktılar insan kaynakları çıktıları olmak üzere üç unsuru içermektedir. İnsan kaynaklarında kuramsal modeller uygulayıcılara ne yapılmasını göstermek, kavram geliştirmek ya da olanları açıklamak amacıyla kullanılabilir. Fakat insan kaynakları yönetimi kapsamındaki kuramlar kısmi modeller biçiminde kalmıştır ve örgüt başarısının artırılması yönündeki etkileri deneysel olarak kanıtlanamamıştır (Yüksel, 2000: 123). Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımında ise; strateji, gelişmeyi ve değişimi sağlayan, beklenmedik değişiklikleri kontrol altına almaya çalışan organizasyonun çevre ile uyumunu kolaylaştıran, bir yönetim aracıdır (Barutçugil, 2004: 55).

### 2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi

İnsan Kaynakları yönetiminin verimliliği artırmak ve çalışma hayatının niteliğini arttırmak olmak üzere iki ana hedefi bulunmaktadır (Kaynak ve diğerleri, 2000: 15). Bingöl'e göre, İK yönetiminin esas hedefi sosyal ve ahlaki sorumluluk anlayışı ile işgörenlerin örgüte olan yaratıcı katkılarını artırmaktır. Bu katkıları en iyi biçimde artırmak için örgütsel hedeflerle işgörenlerin gelişme ve büyüme hedeflerinin en iyi biçimde bütünleştirilmesi gerekir. Uygulamada bu ana hedefe aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek koşuluyla varılır (Bingöl, 2003: 14-16).

- **Yasal uyumu sağlamak:** İşletmeler faaliyette bulunduğu ülkede yürürlükte olan hükümet politikalarına ve yasalara uymak zorundadır.
- **Rekabette üstünlük sağlamak:** Global dönemde işletmeler dünyanın başka yerlerindeki işletmeleri de göz önünde bulundurlar.
- **Verimliliği artırmak:** Verimlilik en az girdiyle en çok çıktıyı elde etmektir. Verimliliği artırma konusunda en önemli çaba insan kaynağının etkinliğini artırmaktır.
- **Çalışma hayatının veya çalışma alanının kalitesini artırmak:** İş hayatının kalitesini artırmak için personelin arzu ve gereksinimlerini karşılamak, güvenli bir iş ortamı sağlamak, bıkkınlık ve yorgunlukları giderecek biçimde iş zenginleştirme yoluna gitmek, beceriye dayalı ücretleme ve takım çalışmasına ağırlık vermek, iş doyumu ve katılımın sağlanması, bu konudaki önlemler arasında bulunmaktadır
- **İşgücünün koşullara uyuma kapasitesini artırmak:** Yeni teknolojilere, becerilere İK uygulamalarına ve stratejilere, uyum sağlama da esnekliği ifade eder. Bu sadece

eğitimle olur. İK yönetimi işgören performansı, işgören sağlığı ve işgören doyumunu gibi değişik kriterleri kullanarak işgücü ile gerek iş yaşamının niteliği gerekse verimlilik üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. Bu kriterlere yönelik bazı göstergeler ise; devamsızlık, iş kazaları ve meslek hastalıkları, işgücü devri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları, müşteri şikâyetleri v.b.'dir. İK yönetimi göstergelerdeki oranların yüksek olmasına yol açan nedenleri araştırarak, giderilmesi yolundaki çabalarıyla bu kaynakların etkenliğini sağlamaya çalışır. İK yönetimi örgütün gereksinimleri kadar çalışanların gereksinimlerini de göz önünde bulundurmalıdır. Bu gün bir örgütün İK yeterli etkinliğe sahip değilse diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun bu örgütün başarı şansı yok denecek kadar azdır. Başarı güdüsü düşük bir işgücü ile iş kalitesi ve verimlilik hedeflerine ulaşmak mümkün değildir (Kaynak ve diğerleri, 2000: 15-16).

Örgütlerin kurulmaları, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, amaçlarına ulaşmaları ve gelişmeleri, onların etkin bir insan gücüne sahip olmalarına, bu gücü verimli şekilde kullanmalarına ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanmalarına bağlıdır. Örgütün stratejilerini ve yenilikleri yaratanlar ve uygulayanlar örgütün insan gücüdür. Çağdaş İKY, örgütün stratejilerini ve yapısını etkileyen kararlar alınmasında, işgörenlerin örgüte bağlılığının sağlanmasında ve örgüt kültürünün oluşturulmasında büyük bir öneme sahiptir. Çünkü insan gücü ancak, geliştirilip motive edilirse, örgüt gelişir ve hedeflerini kolaylıkla gerçekleştirir. Aksi durumda, örgüt fiziksel kaynak ve imkânlar ne kadar mükemmel olursa olsun çalışmalarını devam ettiremez. Örgütlerde çalışanların stratejik istek ve amaçlara ulaşmak için nasıl daha etkin bir biçimde yönetilebilecekleri İKY' nin asıl işlevini oluşturmaktadır. Aynı zamanda insanların iş hayatlarında daha üretken daha mutlu olabilmeleri için ne yapılabileceği sorusuna da İKY yanıtlamalıdır (Bingöl, 2003: 12-16).

Bilgi insanı olarak tanımlanan ve sayıları giderek artan işçilerin bireysel gelişimleri, başlı başına bir çalışma alanını oluşturmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, bütün işçilerin hızlı bilgi artışının neden olduğu bilgi eskimesi ile başa çıkmalarını gerçekleştirecek kurumsal bir ortamın hazırlanmasını amaçlar. Bu anlamda işçilerin performanslarının geliştirilmesi ile ilgili, kendilerini aşmalarının sağlanmasına ilişkin uygulamalar gerçekleştirilir (Fındıkçı, 2003: 15). İnsan kaynakları yönetiminin önemini anlayabilmek için, bu tarz uygulamaları olan bir şirketin incelenmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetiminin yürürlükte olmadığı bir işletmede, etkin seçme yerleştirme uygulamaları yapılmadığı için yanlış işçilerin işe alınması mümkündür. Bu hal, hem işverenin işçilerinden hem de işçilerin işlerinden memnun olmamasını, bu bağlamda işçi devir oranının hızla artmasını beraberinde getirir. Etkin bir eğitim geliştirme sistemi uygulanmadığı için işçilerin performansı düşer. İşçiler aldıkları ücretlerden yakınır ve

endüstriyel ilişkiler bozulur. Sonuç olarak, yaşadıkları doyumsuzluk nedeniyle verimli olamayan işçiler işten çıkarılır. Bu nedenle zaman alıcı, maliyeti yüksek, davalar ile uğraşılır. Bu şirketin ne kadar başarılı ve etkili yöneticileri olursa olsun, başarısızlık kaçınılmazdır. Zira işletme yanlış insanları işe almakta, işçilerinin performanslarını yükseltmeye ve gelişimine yönelik çalışmalar yapamamaktadır. Mutsuz ve verimsiz işçilerle dolu, başarısız bir şirketin rekabet gücünü arttırması ve gelişmesi de çok zordur. Buna karşın, yetkinliklerine bakılmaksızın pek çok liderin üstün başarılar kazandığı görülmektedir. Onların başarılarının anahtarı doğru işçiyi işe almalarının yanında onları değerlendirmedeki, geliştirmedeki ve motive etmedeki ustalıklarıdır. İnsan kaynakları yönetimi temel olarak bunu başarmayı hedeflemektedir (Bingöl, 2003: 10).

### **2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri**

#### **2.3.3.1. Yeterlik İlkesi**

Üstlenilen görevleri en doğru şekilde yerine getirme gücü olarak tanımlanan yeterlilik, sahip olunan başarı karşılığında bir şeyleri hak etme anlamına gelmektedir. Yeterlilik ilkesi dar ve geniş anlamlarda incelenebilir (Dolgun, 2010: 22).

Dar anlamda yeterlilik ilkesi, her görev için en nitelikli çalışanın seçilmesidir. Bu ilkeyi gerçekleştirebilmek için örgütler, herkesin katılabileceği yarışma sınavları düzenleyerek ilgilenen herkese başvurma olanağı veren koşullar sağlamaktadırlar. Bundan başka aranan şartların gerçekçi olması; saptanan standartların ayrımcılığa neden olmayacak, sadece kişinin yeteneğini ilgilendiren öğeleri içermesi, aday kazansın veya kazanmasın sınava giren herkesin bilgilendirilmesi ve adayları işe uygunluk ve kabiliyet seviyelerine göre sıralamaya olanak verecek bir sınav sisteminin uygulanması gibi öğeler bu ilkenin uygulanmasına ilişkin örneklerdir (Yüksel, 2004: 22).

Bu ilke liyakat ilkesi olarak da tanımlanmaktadır. Bir işi başarı ile yapabilme, tamamlayabilme gücü liyakat olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda yeterlilik ilkesi, başarılı olma karşısında hak etme anlamına gelmektedir. Yeterlik ilkesini geniş anlamda ve dar anlamda kısaca anlatacak olursak; dar anlamda yeterlik ilkesi her görev için en yetenekli ve uygun çalışanın seçilmesidir. Geniş anlamda ise, yeterlik ilkesi verimli ve etkin bir personel sisteminin oluşturulmasına imkân veren kural ve uygulamaların tümüdür. Geniş anlamda liyakat ilkesi yalnız örgüte girişi değil, örgüte girdikten sonra etkinliği oluşturan unsurları da kapsamaktadır (Tutum, 1979: 23).

Geniş anlamda yeterlilik ilkesi, “verimli ve etkin personel sisteminin kurulmasına olanak tanıyan kuralların ve uygulamaların tamamı”dır. Yeterlilik ilkesi yalnız örgüte girişi değil, örgüte girdikten sonra, etkinliği sağlayan faaliyetleri de kapsamaktadır. İster genel anlamda isterse geniş anlamda değerlendirilsin, yeterlilik ilkesi, İnsan Kaynakları Yönetimi’nde başarı dışında ölçütlerin kullanılmasının ayrımcılığa ve dolayısıyla adaletsizliğe neden olabileceğine vurgu yapılmaktadır (Yüksel, 2004: 22).

### **2.3.3.2. Kariyer İlkesi**

Kariyer, genel olarak, hayat boyu devam eden bir iş, bir uğraştır. Spesifik olarak kariyer, genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar devam ettirilen bir uğraştır. Kariyere bu nedenle yaşam uğraşı denmektedir (Canman, 2000: 20). Başka bir deyişle kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha çok kazanmak, daha çok saygınlık, daha çok sorumluluk almak, erk ve prestij elde etmektir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 17).

Kariyer, bir kişinin iş yaşamında varmak ve sahip olmak isteyeceği iş ve uzmanlık başarısıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin, çalışanı sadece işe alırken bilgi ve yeteneğine göre seçim yapması yeterli olmayıp, bunun dışında bu yetenekli kişileri örgütte tutulabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kariyer kavramı bir yandan bireyin kendisini ilgilendirirken; diğer taraftan da kimlerin yönetsel mevkilerde bulunabileceği, kimlerin yükseleceği gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün görev ve ilgi alanı içinde bulunur. Kariyer sistemin bireye veya işe ilişkin kariyer sistemi olmak üzere iki durumda izah edilebilir (Yüksel, 2004: 23).

Klasik anlamda kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla sorumluluk almak, daha çok kazanmak, daha çok erk, saygınlık ve prestij sahibi olmaktır. Başka bir deyişle kariyer, bir bireyin normal olarak genç yaşlarda yükselme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya dek sürdürdüğü onur verici bir iştir. Kariyer sahibi olmakla kişi, içinde değişik kademelerde görevleri olan ve hiyerarşik olarak örgütlenmiş bir topluluğun üyesi olur (Tutum, 1979: 24).

### **2.3.3.3. İnsancıl Davranış İlkesi**

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi maksimum ekonomik amaçlara yöneliktir. Bu politikanın tek başına uzun sürede başarılı olmasını beklemek doğru olmaz. Başarının gerçek sırrı ekonomik amaçlarla sosyal ve insancıl amaçların birlikte ele alınmasında yatar. Ekonomik etkinlik oluşturmak bir kusur değildir. Fakat

insanların çalıştığı bir işletmede yine insanların gereksinimleri, değerleri, bilgili kılınmaları ve işte inisiyatiflerini kullanmaları sağlanamıyorsa o işletmede etkinlikten söz etmek anlamsızdır. Dünyanın her yerinde ekonomik gelişme konusunda çaba sarf edilirken işletmeler her zaman hareketli bir öge olarak değerlendirilir. Hâlbuki bu kaynaklar içerisinde işletmenin hayatını borçlu olduğu insan unsuru çoğu zaman unutulur. İnsan unsuru bir şirket için hem araç hem de amaç olmalıdır. İnsana araç olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlanmaya çalışılır. İnsan amaç olarak bakıldığında onun istek düşünce duygu ve önerilerine saygı duymak gerekir. İşletme belirlediği vizyon ve misyonunu hayata geçirmek istiyorsa insan kaynağının motivasyonunu sağlamalı ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır (Döven, 2003: 13).

İnsan kaynaklarından en yüksek verimi alabilmek için insanı ve beklentilerini doğru açıklamak gerekir. Bir kaynakta sözü geçtiği gibi insanı motive eden altı önemli faktörden söz edilebilir. Bunlar (Sabuncuoğlu, 2009: 21):

- Bağımsız iş ortamı yaratmak
- Kurumsal bağlılığı arttırmak ve kişilerarası ilişkileri geliştirmek
- Hayat kalitesini yükseltmek
- Güvenliği sağlamak
- Yönetmelik güç kazandırmak
- Bireyin kendisini tanımasına yardımcı olmak

İnsan kaynakları yöneticilerinin işletmenin önceden belirlenen misyon ve vizyonunu oluşturmak amacıyla insan ilişkilerini ön plana çıkarmaları ve yukarıda saptanan altı motivasyonel unsurlarını çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 21).

#### **2.3.3.4. Eşitlik İlkesi**

Eşitlik ilkesi, İKY'nin en önemli ilkelerinden biridir. Çalışanlar arasında ırk, cinsiyet dil, vb. ayrımı yapılmaksızın her çeşit işlemede, işe alımdan işten çıkarmaya dek, yansız ve eşitlik ilkesine uygun bir davranış içinde bulunulması gereklidir. Şirket içinde kariyer ve ilerleme olanakları gibi alanlarda kesinlikle çalışanların becerilerine, kişilik özelliklerine yeteneklerine, vb. kriterlere göre fırsat yaratılmalı bunların dışında herhangi bir ölçüt kıstas alınmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 20).

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitlik sağlanmasıdır. Çalışanlar arasında dil, düşünce, inanç, cinsiyet, din ve ırk, ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan

işten uzaklaştırmaya dek yansız ve eşitlik ilkesine uygun bir davranış içinde olunması gerekir. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği verilmeli, çalışanların kişilik, yetenek bilgi ve becerilerinin dışında diğer ölçütlere yer verilmemelidir. Örneğin işe almada işletme içi ya da dışı bazı baskı unsurlarının etkisinde kalınarak, "işe göre adam yerine adama göre iş" politikası izlenirse burada nesnelik ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmış olur. Bir başka örneğine de disiplin kurullarında karşılaşılabılır. Cezalandırma var olduğunda herkese karşı tarafsız ve suçla orantılı bir tutum içinde ceza verilmelidir. Diğer yandan "eşit işe eşit ücret" ödenme ilkesi de bu konuda ilginç bir örnek olarak verilebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 21).

Kamu yönetiminde bu ilke işe almada, eşit işe eşit ücret esasında kendini göstermektedir. Özel sektörde ise akit güvencesiyle ve eşit işlem yapma adıyla işveren borçları biçiminde ortaya çıkmaktadır. Fakat her iki alanda da farklı nedenlerle bazı sınırlar getirilebilmektedir. Örneğin, İş Kanunumuzda belirli sayıda eski hükümlü ve sakat çalıştırma koşulu, çocuk ve kadın personele getirilen sınırlamalar bunlardandır. Kamu yönetiminde ise bazı üst düzey görevlerin, siyasal davranışları gerektirmesi sonucu yarışma metodu ile değil, doğrudan atama yoluyla doldurulması, özelliği gereği atanılacak görevin gerekleriyle uyum içinde olmayan davranış veya kamu tarafından kötü olarak bilinen bir faaliyet şekline dönüşmüş kanaat ve düşüncelerle ilgili durumlarda devlet, takdir hakkını kullanarak bu gibi sakıncalı kişilerin atanmasına engel olabilir. Ama bu gibi durumların bir hakkın kötüye kullanılması şekline dönüşmemesi gerekir. Bunlara ek olarak bazı ülkelerde "saklı kadrolar" diye tanımlanan bir yöntemle, belli kadrolar için belirli sayıda eski savaşçılar ve savaş yetimleri gibi kişilere öncelik verildiği görülmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 29).

#### **2.3.3.5. Güvence İlkesi**

Çalışan çalıştığı işletmeden güvence bekler ve bu onun doğal hakkıdır. Tüm çalışma yaşamını işletmeye adanmış bir birey, karşılığında hizmet güvenliği arar; ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmak ister. Her zaman işini kaybetme korkusu içinde çalışan bir kimseden verimli bir hizmet beklenemez. Bu nedenle çalışana her çeşit kuşkudan uzak, güven içinde iş ortamı sunulmalı geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül ferahlığı ile çalışmasına imkân tanınmalıdır. Bu amaçla çalışanlara yüklenen sorumlulukları ile tanınan haklar içeren el kitapçıkları dağıtılabilir. Çalışan günlük çalışmayla geleceğe yönelik konularda beklediği güvenceyi bu kitapçıktan öğrenebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 21-22).

Hem sosyal hem de ekonomik anlamda değerlendirilmesi gereken bir ilke de güvence ilkesidir. Bunun nedeni bir çalışan, çalıştığı bir işletmede geleceğinin ekonomik ve sosyal

açından güvence altında olmasını ister. Çalışan, çalıştığı kuruluşta ekonomik ve sosyal açıdan güvence içinde olmadığını hissederse tedirgin tutumlar içerisine girecektir. Bu hal de işgörenin verimliliğini doğrudan etkileyecektir. Eşitlik ilkesinin uygulanabilmesine kolaylık getiren birçok güvence vardır. Bu güvenceler, çalışma güvencesi ve makam güvencesidir. Çalışma güvencesi bireyin haklı nedenler olmadan işinden atılamaması, makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Bu ilke, kariyer ilkesi ile yakından ilgilidir (Yüksel, 2000: 28).

#### **2.3.3.6. Açıklık İlkesi**

İnsan kaynakları politikasının başarısı önemli derecede açıklık ilkesine bağlıdır. Oluşturulacak politikanın saptanma aşamasından uygulama aşamasına dek ve uygulamadan sonra da çalışanların destek ve katkısı sadece açıklık ilkesiyle sağlanabilir. Bu nedenle uygulanacak politika konusunda tüm çalışanlara ve tüm yöneticilere bilgi verilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 19).

Açıklık ilkesi içinde örgütün insan kaynakları politikalarının belirlenmesinde ve uygulanmasında tüm çalışanların destek ve katkısının olması şarttır. Öncelikle üst düzey yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara politikalar konusunda bilgi verilmesi gerekmektedir. Tüm çalışanların anlayabileceği bir dilde hazırlanmış yazılı ve sözlü kaynaklarla bilgi verilebilir. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi ilkelerinin başlatılabilmesi, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin bilinmesiyle gerçekleşmektedir. Buna ek olarak, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmasının da çalışanlar üzerinde büyük etkileri bulunmaktadır (Yüksel, 2007: 28).

İK politikasının oluşması, başarısı ve uygulanması ise, büyük oranda açıklık ilkesine bağlıdır. İşletmelerde gelişmeler ve haberler gizli olmadığı durumda yöneticiler ve ilgili kişiler çalışanı bilgilendirmelidir. Eğer çalışanlara bilgi iletilmezse, her konudaki gelişmelerden personelin bilgisi olmayacaktır. Bu halde çalışan, işletme açısından yararlı olacak tüm gelişmelere değişim açısından direnç gösterecektir. Açıklık ilkesinin tam karşıtı ise gizlilik ilkesidir. Gizlilik ilkesi, İK açısından, kişiye ait çalışmaların gizli tutulmasının çalışan bakımından yararlı olacağını öngörmektedir. Özellikle diğer işgörenin motivasyonunu etkileyen gizlilik oluşturan konuların, sadece dosyalarda kalması önemli bir durumdur (Sabuncuoğlu, 2000: 10-19).

## 2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi

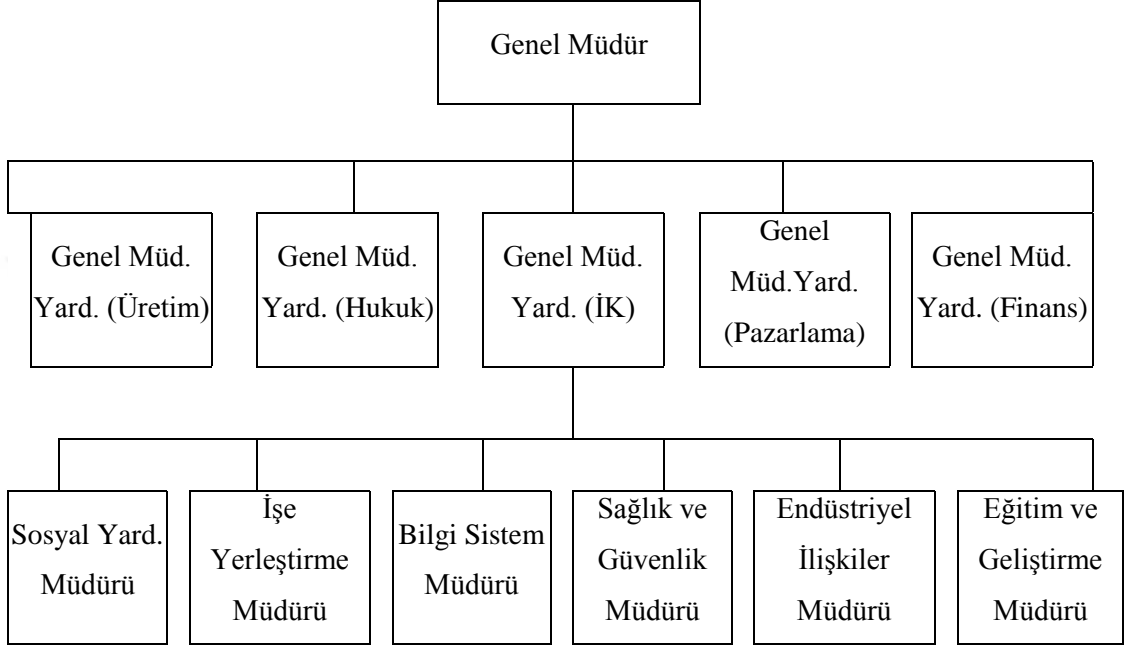
Bu gün birçok işletmede gözde bir uygulama olan personel bölümleri insan kaynakları bölümüne dönüşmeye başlamıştır. Bu olumlu bir çalışma olmakla birlikte, sadece bölüm adı değişikliğinde kalmaması gerektiği ve insan kaynakları yönetiminin, yeni görevlerini klasik personel yönetimi işlevleriyle bütünleştirerek, tekrar yapılanmaya gitmesi gerekmektedir. Bu yapılanma içinde daha çok göz önünde bulundurulmuş alt birimler; sosyal aktiviteler, işe alma, kariyer planlamasını üstlenen eğitim birimi, güvenlik, sendika, sağlık, gibi koruma işlevi üstlenen endüstriyel ilişkiler alt üniteleri oluşmaya başlamıştır. Ancak tüm işletmeler için uygulanabilecek bir insan kaynakları örgütlenme modeli önerilemez. Her şirket gereksinimlerine uygun bir örgütlenmeye gitmelidir (Sabuncuoğlu, 2009: 12-13).

İnsan kaynakları yönetiminin işletme içindeki işlevi özetle, bir yandan var olan personelin performansının artırılması ve isteklerinin gerçekleştirilmesi, işletmenin insan kaynağı aracılığıyla amaç edindiği hedeflere ulaştırılmasıdır. Bütün bu evrede çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri, mutlu ve uyumlu olmaları için gereken tedbirlerin alınması, ihtiyaçlarının giderilmesi ve bu faaliyetlere ek olarak işletmede doğan insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi için faaliyetlerin belirli bir sistematik içinde oluşturulması gereklidir (Fındıkçı, 2003: 34). Bütün bu sayılan işlevlerin gerçekleştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin işletme içinde sağlam bir yapılanmaya sahip olmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları departmanının işletme yapısı içindeki konumunun diğer bir önemi ise, bu departmanının genel olarak insan unsuruyla ilgili olgu ve olayları ele almasıdır. Bu nedenle insan kaynakları departmanı, işletmenin diğer bütün bölümleri ile yakından etkileşim ve ilişki içindedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki örgütlenmeye bakıldığında; daha çok ya muhasebe departmanı içinde küçük bir ünite olarak çalışan örgütlenmeye gidildiği ya da bağımsız ve küçük bir ünite olarak fabrika müdürlüğüne bağlı personel şefliği şeklinde örgütlendiği görülür. Ancak zamanla işletmenin boyutları büyüdükçe ve çalışanların sayısı arttıkça bu tarz şeflikler personel veya insan kaynakları müdürlüğüne dönüşmeye başlamış ve genellikle operasyonel çalışmalarla sınırlı işler yapan bir departman görüntüsü almıştır (Sabuncuoğlu, 2009: 12).

Küçük işletmelerde çalışma alanı dar, çalışan sayısı da az olduğu için değişik insan kaynakları yönetimi görevleri bulunmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri genellikle işe alım, yetenekli çalışanı işte tutma kapsamında odaklanmıştır ki, bu faaliyetler de diğer yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilir. Bu anlamda personel departmanı kurmak, işletme açısından yapılacak harcamalar nedeniyle lüks sayılabilir. Ancak sermaye birikimi artıp, yeni alanlara yatırımlar yapılması durumunda işletme büyüyecek, personel sayısı da artacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi çalışmaları tek bireyin yapabileceğinden fazla olacağından birim yöneticisine bağlı bir departman oluşturmanın zamanı gelmiş demektir (Geylan, 1992: 21).

Aşağıdaki organizasyon şemasında büyük bir işletme içinde insan kaynaklarının örgütlenmesi verilmiştir. Bu modelde insan kaynakları departmanı diğer ana işletme fonksiyonları olan üretim, hukuk, finans, pazarlama ile eş değerde düşünülmüştür.



**Şekil 1: Büyük İşletmede İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi (Sabuncuoğlu, 2000: 14)**

## 2.5. Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İKY amaçlarına ulaşmak için belirli fonksiyonlar içinde gerçekleştirecektir. Bu fonksiyonlar şunlardır:

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İnsan Temin ve Seçimi
- Performans Değerlendirme
- Kariyer Planlama
- Eğitim ve geliştirme
- Ücret Yönetimi
- İşçi-İşveren İlişkileri (Endüstri İlişkileri)
- Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)

İnsan Kaynakları Yönetimi'ni etkileyen dış faktörler; rakipler, kurumsal ve yasal düzenleyiciler, dış kaynaklardır. İç faktörler ise, çalışanların iş özellikleri, bireysel özellikleri, organizasyonel nitelikler ve bireyler arası ilişkilerdir (Yüksel, 2000: 50).

### 2.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama; örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için, örgütün elindeki kaynakların ve olanakların zaman içinde programlanması, bu işleri yerine getirecek çalışanlara görevlerin dağıtılmasıyla ilgili bir süreçtir (Eren, 1998: 117). Daha yalın bir söyleyişle planlama; bir örgütün hedeflerine ulaşması için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir (Başaran, 1984: 117). İnsan Kaynakları Planlaması (İKP), şirkette çalıştırılacak personeli nitelik ve nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve sağlanan personeli verimli şekilde çalıştırabilme amacıyla yapılan planlama faaliyetleridir (Şimşek, 2002: 315).

Bir firma, daha çok sayıda çalışan istihdam etmeye başladığında, insan kaynakları planlaması olarak tanımlanan bir çalışmayla örgütün insan kaynakları gereksinimlerini belirlemek için girişimde bulunulur (Bingöl, 1997: 17).

İnsan Kaynakları Planlaması'nın işletmeye getireceği ana yararlar şunlardır (Bayraktaroğlu, 2008: 43):

- İşletmenin gereksinim duyduğu yetenekli işgücünü miktar ve kalite bakımından sağlamak ve insan kaynağını elde tutmak,
- İşletmede görevli insan kaynağından en verimli biçimde yararlanmak,
- Zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan işgücü fazlalığının işletmeye vereceği zararı belirleyerek gerekli önlemleri almak,
- Yapılan yatırımın karlılığı göz önünde tutularak, personel maliyetlerinin normal seviyeyi aşmamasını sağlamak,
- İnsan kaynağı ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,
- Etkili İnsan Kaynakları Planlaması ile yönetimin denetimine ilişkin iş yükünü hafifletmek. Organizasyonun insan kaynağını bulma çalışması insan kaynakları yönetimine gönderilen işgücü talebi ile kontrol edilmektedir. Bu talep işe alınacak bireyin yapacağı işin tipini ve işin yerine getirilmesi için gerekli özellikleri saptamaktadır. Bu aşamada iş analizi, iş/görev tanımları ve iş gerekleri/şartnameleri çok önemli bir yer tutmaktadır. Etkin bir planlama

oluşturmak için yararlanılması gereken bu araçlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

İnsan kaynakları planlaması örgüt içinde aşağıdaki görevleri üstlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 16).

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak,
- Personel çalışmaları ile örgütsel hedefler arasındaki uyumu gerçekleştirmek,
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin personel çalışmaları ve diğer örgütsel birimleri beslemesini sağlamak,
- Personel bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları çalışmalarının koordinasyonuna yardımcı olmak.

İnsan kaynakları planlamasının iki hedefi vardır: Birincisi, insan kaynağının en faydalı şekilde istihdamını sağlamak, ikincisi ise örgütün insan kaynağı gereksinimini nitelik ve nicelik açısından karşılamaktır (Tutum, 1979: 97). Örgütler gün geçtikçe giderek daha karmaşık duruma girdiğinden, karmaşıklıkla baş edebilecek uzman çalışanlara gereksinim duymaktadırlar. Bu nedenle ya uzmanlaşmış çalışanlar işe alınmakta veya var olan personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi sağlanmaktadır. Uzman çalışanların görevlerini bırakmaları halinde yerlerinin doldurulması zorlaşmaktadır. Diğer yandan çalışanların haklarını koruyan yasalar ve toplu sözleşme, sendikal haklar toplu pazarlık, gibi konulardaki ilerlemeler, işletmenin veya ekonominin durgunluk ve gerileme dönemlerinde çalışanların işten çıkarılmasını zorlaştırmıştır. İşe alma ve işten çıkarma firmaların insan kaynağı gereksinimlerini en iyi biçimde planlamalarını zorunlu kılmıştır (Yüksel, 2004: 62).

Klasik kurum yapısında insan kaynakları uygulamaları sadece işgörenle ilgili idari işler çerçevesinde kalmakta ve bu günün insan kaynakları fonksiyonlarına değinmemekteydi. Bu gün ise işgören ve idari işler, insan kaynakları yönetiminin “Personel departmanında operasyonel destek eylemler olarak en fazla şu görevlerden söz edilebilir: İşçi seçimi, sicil dosyalarını oluşturma, avans ve ikramiyeler, yıllık izinler, hasta vizite kâğıtları, ücret personel sürekliliğini gözlemleme, iş sağlığı ve iş güvenliği, sivil savunma işlemleri, bordroları hazırlama, hizmet içi eğitimler, servis organizasyonu, SSK İş Kurumu ile ilişkiler, vardiya organizasyonudur.” Bu kapsamda, çalışan alımında adaydan istenecek belgelerin listelenmesi, çalışanların özlük hakları, iş yerinin ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına bildirilmesi gibi konular bu doğrultuda ele alınabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 79).

İnsan kaynağının planlanması, insan gücünün kurum içi ve kurum dışında kendini gösteren ilerlemelere uygun ve etkin şekilde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması konusunda tüm hazırlık faaliyetlerini kapsar. Başka bir anlatım ile insan kaynaklarının planlanması, değişen ekonomik, akademik, politik alandaki ticari ve toplumsal ilerlemelere yanıt verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamalarının yapılmasına yöneliktir (Fındıkçı, 2003: 80).

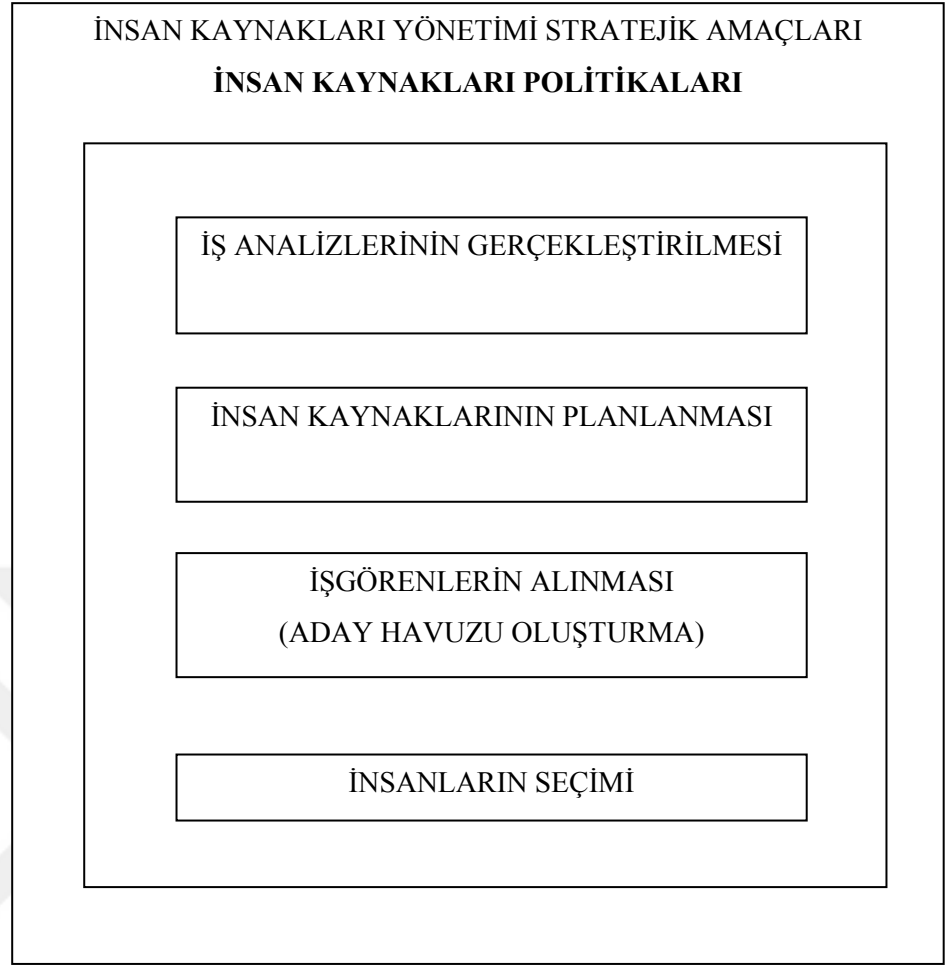
İK yönetiminde başarının en önemli ve ilk şartı firmanın her kesimi için yeterli ve gerekli çalışan ihtiyacını düzenli ve bilinçli olarak sağlamaktır. Bu konuda yapılan çalışmaların tümüne insan kaynakları planlaması denir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 309).

### **2.5.2. İşgören Seçimi**

Örgütlerin stratejileri doğrultusunda çalışan insan kaynakları departmanının oluşturduğu en önemli görevlerden birisi, firmanın gereksinimi olan işgücü sayısı ve özelliklerini saptamak ve önceden saptanmış kriterlere göre en uygun işgücünü seçerek işlendirmektir. Eleman seçme görevinin amacı, adayın çeşitli nitelikleri ile işin gerekleri arasındaki en iyi bağı kurmak için; çalışmak üzere firmaya başvurmuş adayların, kişiliklerini, sahip oldukları becerileri ilgi duydukları konuları ve almış oldukları eğitimleri, inceleyerek, adaylar arasından işletme ve işgören yönünden en uygun bireyi işletmeye kazandırmaktır. Kısacası iyi bir insan seçiminden beklenen, işletmenin çıkarları ile adayların çıkarlarını uyumlu bir duruma getirmektir (Buğdaycı, 1997: 168-169).

İnsan kaynakları merkezinin önemli bir çalışma alanını oluşturan seçme ve yerleştirme süreci var olan işgücü gereksinimlerinin belirlenmesi, bu ihtiyacın uygun araçlar ve yollarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin gerçekleştirilmesi ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini kapsar (Fındıkçı, 2000: 167). Fakat ideal bir seçim süreci hazırlık çalışmalarıyla başlamaktadır. Genel anlamda seçim evresinin dört aşamada olduğu söylenebilir. İlk iki aşama ayrıntılandığımız insan kaynakları planlarının, iş analizi ve tasarımlarının hazırlanmasıdır. Bir çeşit hazırlık aşaması tamamlandıktan sonra elde edilen veriler doğrultusunda insan kaynakları tedariki ve seçim aşaması gerçekleşir. İşgören seçim süreci Şekil 2’de gösterilmiştir.

## İŞLETMENİN STRATEJİK AMAÇLARI (MİSYON VE VİZYON)



**Şekil 2: İnsan Kaynakları Seçim Süreci**

*İşgören Temin İşlevinin Tanımı ve Amaçları*; işgören seçme ve yerleştirme aşamasının ilk basamağı olan tedarik aşaması, yeni kurulan bir işletmede her göreve, faaliyette bulunan bir işletmede ise çeşitli genişletmeler ya da değişiklikler nedeniyle yeni açılan ve herhangi bir genişletme ya da değişiklik olmadığı halde var olan işgücünden ayrılmalar sonucu boşalan pozisyonlara ya da işlere çalışan adaylarını bulmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır (Bingöl, 2006: 153). İşgören bulmasının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bingöl, 1997: 153).

- Çalışan adayları havuzunu en az maliyetle genişletmek,
- İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi çalışmalarıyla ilişkili olarak örgütün şimdiki ve gelecekteki tedarik gereksinimlerini belirlemek,
- Nitelikli olmadığı anlaşılan başvuruların sayısını azaltarak seçim aşamasının başarı şansını arttırmak,
- İşe başvuranların kısa bir zaman içinde örgütten ayrılmaları olasılığını azaltma,
- Uzun dönemde örgütsel ve kişisel etkinliği artırma,

- Çeşitli tedarik tekniklerinin ve bütün işgören tedarik kaynaklarının etkinliğini değerlendirme
- İşgücünün kompozisyonu konusundaki olumlu eylem programları ile diğer yasal ve sosyal mülahazalar yönünden örgütün sorumluluğunu karşılama.

**İşgören Temin Çevreleri**, çalışan ihtiyacını karşılamak amacıyla başvurulacak kaynak vardır. Bunlar iç ve dış kaynaklardır. Örgüt içinde yapılan insan kaynakları planları, eleman bulma işlevinde yol gösteren önemli kaynaklardan biridir. İnsan kaynakları planlarına dayanarak hangi eleman bulma kaynağının belirlenmesi gerekir.

- **İç Kaynaklar;** Örgütün iç kaynağı düzenli olarak izlenmelidir. İzleme işlerinin düzenli olmasının amacı, firma içinde dolu olan bir pozisyonun boşalması veya açılacak yeni bir pozisyonun varlığı durumunda, bu pozisyonu kendi bünyesinde var olan bir çalışanla doldurmasının örgüte sağlayacağı maliyet üstünlüğü ve zaman avantajlarıdır. Böylece örgüt, kendi öz kaynaklarını kullandığı için dış kaynak giderlerinden kurtulmuş olacak hem de zaman ve iş kaybı oluşmayacaktır. İç kaynaklardan çalışan sağlanmasında çoğunlukla iş genişletme, terfi ve iş zenginleştirme, rotasyon gibi nakil yöntemlerinden faydalanılır. Eleman bulma aşamasında iç kaynaklara öncelik verilmesi, çalışanlara terfi olanağı sağlaması yönünden örgüt içinde işgörenlerin motivasyonuna da olumlu etki yapmaktadır. İç kaynaklardan faydalandığı takdirde, örgüt içi hareketlilik sağlanır, yükselme ve terfi beklentisi olan çalışanların beklentileri karşılanır, alt kadrolara olanak tanınmış olur, dış kaynaklardan yararlanmadaki maliyetlerden örgüt korunmuş olur ve dışarıya gidecek beyin göçü önlenir.
- **Dış Kaynaklar;** örgüt bünyesinde yeni yatırımlarla ilişkili olarak veya yaşanan gelişmeler ve değişimler sonucu yeni işlerin ortaya çıkması durumunda, iç kaynaklarda aranan niteliklere uygun özellikte ve sayıda işgücü olmaması halinde örgütler dış kaynaklardan yararlanırlar.

### 2.5.3. Performans Değerlendirme

Bir kuruluşun karşılaştığı en önemli sorunlardan biri çalışanlara verilen işlerin ne kadar başarılı olduğu ya da çalışma yeteneklerinin ne olduğunu belirlemektir. Şirketin başarısı ve insan kaynaklarından yüksek verim elde edilebilmesi için çalışanların becerileri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 154).

İşgören değerlendirmesinden daha önce kabul edilen çeşitli yararların sağlanması, değerlendirme süreci ile ilgili olarak aşağıda sözü edilen sorunlara tutarlı çözümler bulunmasıyla gerçekleşmektedir. Bu sorunlar aşağıda belirtilmektedir (Bulut, 2004: 79):

- Değerlendirme yapacak amirlerin, başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri ast sayısı sorunu,
- Değerlendirmenin nesnelliği sorunu,
- Değerlendirmeyi kimin yapması gerektiği sorunu,
- Değerlendirmede gereksiz esneklik sorunu,
- Değerlendirmeye personelin kendisinin mi yoksa yaptığı iş miktarının mı ya da her ikisinin birden mi konu olacağı sorunu,
- Değerlendirmeye konu olanların karşılaştırılmasının neye göre yapılacağı sorunu,
- Değerlendirmenin işgörene olumsuz etkisinin olması sorunu,
- Son olarak, değerlendirmenin hizmetlerin hangi zamanında yapılmasının daha uygun olacağı sorunu ile karşılaşılır.

Performans bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen işi yerine getirerek elde ettiği sonuçtur (Bingöl, 2003: 273). Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlemiş olduğu standartlarla, işgörenin çalışmaları ile sağlanan sonuçların karşılaştırılmasıdır (Süzük, 2002: 44). İşletme yönetiminde performans değerlendirme, yöneticinin daha önce saptanmış standartlarla çalışana ait sonuç raporlarında aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek başarısını değerlendirme ölçüsüdür (Eren, 1979: 50). Performans değerlendirme, çalışanın yalnızca işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmektir. Performans değerlemesine birçok değişik yönden bakmak mümkündür. Performans değerlendirmesi hem yargı, hem gözlem içeren bir işlem, hem örgütsel bir girişim ve hem de bir geribesleme sürecidir (Kaplancı, 1999: 59). Performans değerlendirme, bir örgütteki çalışanların belirli bir dönem içinde yeteneklerinin veya çalışmalarının önceden saptanmış bir ölçüte göre birçok açıdan sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar. Performans değerlendirme, çalışanların, işlerini ne derece iyi yaptıklarını, gelişme potansiyellerini ve eksikliklerini belirlemeye ilişkin çabaların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir anlatımla, performans değerlendirme, örgütlerde belirli amaçlara göre, personelin ahlaki durum ve özellikleri ile görevindeki başarı, tutum ve davranışlarını belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir (Bingöl, 2003: 274). Performans değerlendirme ile ilgili genel bir tanım yapılacak olursa, kişinin görevindeki başarısı, isteki tutum ve davranışları,

ahlak durumu ve özelliklerini bütünleyen, ayrıntılayan, kişinin işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Fakat şirketler için insan kaynağının başarısını değerlendirmek son derece zor bir iştir. Öyle ki alt kademelerde görev alan çalışanların verimliliklerini ölçmek bir ölçüde kolay olsa bile yöneticilik pozisyonlarında görev alanların yeteneklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi oldukça güçtür (Bilmen, 1998: 55).

#### **2.5.4. Kariyer Yönetimi**

Kariyer, en genel anlatımla çalışılan bir iş alanında ilerlemek ve bunun sonunda daha çok sorumluluk üstlenmek, daha çok para kazanmak, prestij güç ve saygınlık elde etmektir. Kariyer, genellikle iş dünyasında kullanılmakta olan bir kavram olmakla birlikte toplum liderleri ebeveynler ve ev hanımları için de geçerlidir. Bu taraftan bakıldığında kariyer, bireyin hayat boyu edindiği işe ait deneyim ve faaliyetlerle bağlantılı olarak ortaya koyduğu tutum ve davranışlardır. Kariyer geliştirme, işgörenlerin iş hayatları süresince kariyer hedeflerine varabilmeleri için yaptıkları çalışmaların tamamıdır. Kariyer planlama ise, şirketlerin işgörenlerine kendi ilgileri ve yetenekleri doğrultusunda kariyerlerini geliştirebilmeleri yönünde uygulama ve planlama olanağı tanıma fikri üzerine kurulmuştur. Kariyer planlama, bireyin yeteneklerini, güçlü ve güçsüz taraflarını değerlendirmesini, kendine kısa, orta ve uzun vadeli hedefler vermesini, organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarını izlemesini, bu amaçlar doğrultusunda planlama yapmasını ve bu planları uygulamasını kapsayan bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetiminin ana fonksiyonlarından olan kariyer yönetimi ise, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, açık görevlerin işletme içinde duyurulmasını, kariyer yollarının belirlenmesini, çalışanların yükselme potansiyelinin anlaşılabilmesi için performanslarının değerlendirilmesini, deneyim elde edilmesinin sağlanmasını, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını ve eğitim ve geliştirme süreçlerini kapsamaktadır (Barutçugil, 2009: 124).

Resmi okullarda öğretmenlerin, öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmeleriyle ilgili usul ve esaslar yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Yönetmeliğe göre öğretmenlik; adaylık döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılmaktadır. Bu kariyer basamakları arasında geçişler için belirli bir deneyim aranmakta ve öğretmenler geçişler için ayrı sınavlara girmektedir.

### **2.5.5. Eğitim ve Geliştirme**

Eğitim örgütlerinde insan kaynağının bulunması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi insan kaynağından yararlanmada yalnızca bir başlangıçtır. Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanmanın şartı onları sürekli geliştirmektir (Yüksel, 2004: 198).

Öğretmenlerin hizmet öncesi aldıkları eğitimin önemi büyüktür ancak günümüzün şartlarına ve hızlı değişime paralel olarak eğitim sistemindeki giderek değişen görev, rol ve sorumluluklarını daha iyi kavramaları ve yerine getirmeleri için hizmet içi eğitimle desteklenmeleri gerekmektedir. Hizmet içi eğitimle desteklenen öğretmenler kendi alanında daha güçlü, gayretli ve gelişme sağlayan kişiler olarak görev yapacaklardır (Dinç, [http://www.enocta.com/tr/kaynaklar\\_makale\\_detay.asp?url=270](http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=270), 2013).

### **2.5.6. Ücret Yönetimi**

Çalışanlara verilecek ücretin saptanması için; ücret politikasının gerçekleştirilmesinden piyasa ücret araştırmalarına; ücret sisteminin oluşturulmasından işletilmesine kadar yapılan bütün çabalar ücret yönetimini oluşturur (Özden, [http://www.mcozden.com/ikf\\_5\\_uy.htm](http://www.mcozden.com/ikf_5_uy.htm), 2013). Genel olarak bir ücret yönetimi fonksiyonunun temel hedefi, şirket içinde ödenecek ücret düzeyini belirlemek ücret yapısını oluşturmak ve bu iki temel veri içinde çalışan bireylere ödenecek ücreti saptamaktır (Kaynak ve diğerleri, 2000: 340).

Ücret tespitinin önemi; işgörenler, örgütler, toplum ve sendikalar yönünden değişiklikler gösterir. İşgörenler yönünden ücret geliri, işgörenin kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvenlik ve refah, konfor ve maddi olanaklarının seviyesini yükseltmesinde yardımcı bir etkidir. İşveren yönünden ücret, iş yapmanın bir maliyetidir ve çoğu kuruluşlar için en önemli maliyet kalemini oluşturur. Bu nedenlerle ücret, işverenlerce maliyete etki eden en önemli faktörlerden biridir. Sendikalar yönünden de ücretin önemi, kendi başarılarının toplu pazarlık sonucu işverenlerden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmesinden dolayı artmaktadır. İşletmelerde uygulanan ödeme seviyeleri toplum için de önemlidir. Yüksek ücret seviyeleri, toplumun ekonomisine genel refah düzeyine ve çalışanların satın alma gücüne katkıda bulunmaktadır (Savaş, 2005: 74-75).

### **2.5.7. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)**

Bu işlevin amacı çalışanların işyeri ortamında ruhsal ve fiziksel varlıklarının korunmasıdır. Koruma işleviyle insan kaynakları yönetimi açısından şu sonuçlara ulaşılır:

Güvenli bir çalışma alanının oluşturulabilmesi için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin belirlenmeleri ve ortadan kaldırılmaları ve bunların neden olduğu kayıp iş günlerini azaltarak verimliliği yükseltmek. Koruma işlevinin iki temel uğraş alanı, çalışan sağlığı ve iş güvenliğidir. İş güvenliği, işletmede işgörenlerin güvensiz ortamın ve/veya güvensiz davranışlarının neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanmasını amaçlar. İşgören sağlığının amacı ise işgörenlerin yaptıkları işlerinden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Değişik bir ifadeyle çalışan bir bireyin yaptığı iş nedeniyle sağlığının bozulmaması, çalışan sağlığı uğraşının temel amacıdır (Kaynak ve diğerleri, 2000: 295-396).

İşgörenlerin güvenlik ve sağlık yönünden, özellikle meslek hastalıklarına ve iş kazalarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalar insan kaynaklarının sorumluluğu altındadır (Sabuncuoğlu, 2000: 7). Genellikle "manuel" iş yapan kuruluşlar ve fabrikalar için önemli olduğu varsayılan çalışan sağlığı ve iş güvenliği büro işleri için de oldukça büyük öneme sahiptir. Bundan başka işsizlik, yaşam ve kaza sigortası, emeklilik ikramiyesi, sosyal güvenlik, kıdem tazminatı gibi işlevler de insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.

#### **2.5.8. Endüstri İlişkileri Yönetimi (İşçi-İşveren İlişkileri)**

Bir işyerinde işveren ve işçi sendikaları arasındaki bağlantıların düzenlenmesi de insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden birisidir. Çalışma ilişkileri; disiplin sorunlarının çözüm sistemlerinin kurulması, işletme ve sendikalar arasında arabulucu olarak hizmet edilmesi olarak kısaca özetlenebilir. Çalışma ilişkileri üzerinde etkili olan konular yöneticilik anlayışı, hukuk alanındaki gelişmeler, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün koyduğu kurallardır.

#### **2.5.9. Eğitim Yönetimi**

Eğitime yer veren her kuruluş ilk olarak kısa süreli, orta süreli ve uzun süreli eğitim planları hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim programlarının neler olduğu gibi konular ayrıntılı olarak planlanır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 316).

Eğitim, kişinin bilgi, beceri ve davranışlarının istenen ölçülerde değiştirilmesi için yapılan planlı bir süreçtir. Çalışanların eğitimi hem örgütsel, hem de kişisel yetkinlik yönünde önemlidir. Hızla gelişen teknoloji ve küreselleşmenin de etkisiyle eğitimin önemi her geçen gün daha da çok artmaktadır. Eğitim yönetiminin örgüte yararları; üretim kalitenin ve verimliliğin artması, karlılığın artması, şirket içinde etkin iletişimin sağlanması, maliyetlerin ve iş

kazalarının azaltılması daha az işçi giriş çıkış oranı olarak sıralanabilir. Çalışanlara getirdiği yararlar ise, iş doyumunu ve iş motivasyonunun artması, daha güvenilir ve iyi çalışma ortamının yaratılmasıdır. İnsan kaynaklarının eğitiminde birbirinden değişik yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemleri işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri olmak üzere iki başlıkta toplamak mümkündür (Bingöl, 2003: 257): İşbaşı eğitim yöntemleri; işe alıştırma eğitimi, monitör aracılığıyla eğitim, yönlendirme yoluyla eğitim, gözetimci yanında eğitim, rehberlik, davranış modelleme, yetki devridir. İş dışı eğitim yöntemlerinin başlıcaları; konferans ve seminerler, vaka, yönetim oyunları, rol oynama, duyarlılık eğitimi, özel kurslar, in-basket yöntemi ve okuma parçalarıdır.

Eğitim hayatın başlangıcı ile kendini gösteren ve hayat boyunca süren bir bilgilendirme evresidir. Kişinin etrafında oluşan değişikliklere ayak uydurması ve yeni bilgiler edinebilmesi sadece eğitim yoluyla gerçekleşebilir. Zamanımızda şirketler bu önemli olgunun farkına varıp organizasyonlarını devamlı öğrenen yapılar durumuna getirmek için uğraşmaktadırlar. Bazı işletmelerin eğitimi bir süs veya moda gibi algıladığı ve gereken önemi vermediği görülmektedir. Ayrıca eğitimin yüksek bir maliyette olması birçok işletmenin bu konuya yeterli önemi vermemesine neden olmaktadır. Bu anlamda eğitim ve gelişim işgörenlerin işini etkin bir şekilde yapma niteliğini arttırarak zamanımızdaki ve gelecekteki verimliliğini iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim ya da eylemdir (Şimşek ve Öge, 2007: 231).

Eğitim gereksiniminin doğru biçimde belirlenmesi için daha önce yapılmış performans değerlendirme sonuçlarından ve yıl içinde yapılabilecek eğitim ihtiyacı belirleme anketlerinden yararlanmak akıllıca olacaktır. Eğitim sırasında aktif katılım sağlanarak katılımcıların öğrenme düzeyi üst seviyeye çıkarılmalıdır. Bundan başka eğitimin verileceği ortam, eğitimi verecek birey veya bireyler ve uygulanacak eğitim programı hassasiyetle seçilerek eğitimden beklenen yarar artırılmalıdır. Sonuca dayalı işletmeler bilgiyi değerli bir servet olarak görmeli ve eğitim için yapılan yüklü harcamaları boşa gidecek masraflar olarak değil gelecek adına yapılan en değerli yatırım olarak görmelidirler (Bingöl, 2003: 206-208).

## **2.6. Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi**

Toplumun eğitim sistemleri ile gelişmişlik seviyeleri arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Toplumların varlıklarını devamlılığını sağlayan, geleceği güvenceye alan sistem olarak karşımıza eğitim sistemleri çıkmaktadır. Ülkelerin genç nüfusunun geleceğe yönelik oluşumunda, kötü alışkanlıklardan korunmasında, onların kişiliklerinin şekil almasında, iyi bir fert olarak yetişmelerini sağlama, süregelen sistemin talep ettiği bireylerin yetiştirilmesi gibi konular her toplumda eğitim sisteminin sorumluluğunda görülmektedir. Bilgi toplumunun gerektirdiği gibi fikirlerini tartışabilen, sorgulamasını bilen, bilim üretebilen gençlik yetiştirmek

eğitim sisteminden beklenenlerdir. Eğitim sisteminin bu önemli fonksiyonlarını istenilen şekilde yerine getirebilmesi için modern bir anlayış ile örgütlenmeleri ve yönetilmeleri gerekmektedir (Balcı,2000: 497).

Bursalıoğlu “Eğitim insanları dolaysız olarak değerlendiren bir girişim, okulda insanlar için olduğu kadar, insanlara etki yapan bir örgüttür.” şeklinde tanımlamıştır (Bursalıoğlu, 2002: 4-5) Eğitim; bireyin pek çok yönden başarıyı yakalamasında, barış, özgürlük, sosyal adalet ve evrensel bütünlük gibi ideallerine erişmesinde temel araçlardan biridir. Bunun yanında eğitim; toplumsal ve iktisadi kalkınmanın da yönlendirici bir gücü olarak bütün sektörlere etki etmektedir.

Ülkelerin çağdaş uygarlık düzeyine erişebilmeleri, diğer ülkeler ile rekabet edebilmeleri ve büyümelerini aralıksız olarak sürdürebilmelerinde en önemli faktörlerden biri içinde bulundurduğu insan kaynağıdır. Ülkelerin en önemli varlıklarından biri olan insan kaynağının içinde bulunan zamanın problemlerini çözebilecek kabiliyetler ve özellikler kazandırmakla görevli o ülkelerin eğitim sistemleridir. Ülkenin insan kaynağını şekillendirdiği kurumlar eğitim örgütleridir. Eğitim sahasında yapılacak yenilikler önce okullardan başlamalıdır. Eğitim örgütleri yani okullar uyguladıkları eğitim sistemleri ile ülkelerin geleceğini şekillendirmektedirler. Eğitim kurumlarının günümüz şartlarına uyum sağlayabilmesi, dünyadaki gelişmeleri içselleştirebilmesi, devamlı surette gelişmesi sadece; insan kaynağının yeni bilgiler ve kabiliyetlerle donatılması ile sağlanmaktadır. İnsan unsurunun mutluluğundan, sağlığından, motive olmasından, gelişiminden, ihtiyaç ve amaçlarının belirlenmesine kadar birçok değişken insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Başarılı kurumlar insan kaynağı yönetimine odaklanarak yapılandırılmaktadırlar. Yine eğitim kurumlarının sürdürülebilirliği, öğretmen ve yöneticilerin yeni yaklaşımlar doğrultusunda geliştirilmesine ve yetiştirilmesine sıkı sıkıya bağlıdır. Bunun için bu kurumlarda insan kaynakları yönetimi uygulama yollarının çalışanların görüşlerinin alınarak belirlenmesi; insan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulanması eğitim sisteminin başarısı için zorunlu bir hal almıştır (Ünal, 2000: 111).

Günümüzde her alanda çok hızlı değişimler gerçekleşmekte ve bu değişiklikler özellikle toplumsal, siyasal ve ekonomik alanlarda etkisini göstermektedirler. İçinde bulunduğumuz bu dönem toplumsal yaşamımızdaki değişiklikler eğitim anlayışında da bazı değişimleri beraberinde getirmektedir. Eğitim kurumları olarak okullarda da öğretmenler sürekli değişen, yenilenen ve gelişen dinamik bir yapının içerisine girmektedir. Bilgi toplumuna ulaşmadaki bu uğraştırıcı süreçte bilgi merkezli değişim hareketleri, insanların eğitimden beklentilerini de çeşitlendirmektedir. Günümüzde geleneksel eğitim anlayışı ne yazık ki yetersiz kaldığı için

eğitim politikalarında, uygulamalarında, amaçlarında, eğitim kurumlarının yapı ve fonksiyonlarında, eğitim programlarının kapsamındaki köklü yenilikleri planlamak bir zorunluluk haline almıştır (Arslan ve Eraslan, 2003: 160).

Okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçası ve birincil olarak, üretim amaçlı somut örgütlenmesi olarak açıklanabilir (Açıkalin,1997: 1). Bu yüzden de eğitim alanında meydana gelen yeniliklerin uygulamaya dönüştürüldüğü kurumlar okullar olarak karşımıza çıkar. Eğitim kurumlarının en temel özelliğini başlıca girdisinin insan kaynağı olan bu kurumların, yine bu girdiyi işleyen ve bu süreçleri yönetenlerin insan kaynağı olması oluşturmaktadır. Bu durum eğitim kurumlarını diğer işletme örgütlerinden kesin çizgilerle ayrılmasına vesile olmuştur. Bu nedenle işletme yönetimindeki geleneksel personel anlayışının göz ardı edildiği günümüzde, eğitim yönetiminde de uygulanması söz konusu değildir. Bunun için okul bileşenine zarar vermeden çağdaş personel yönetimi anlayışı olarak da ifade edilebilen insan kaynakları yönetimi anlayışının okul yönetimi tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde üç temel insan gücü kaynağı (1) yönetici, (2) öğretmen, (3) öğrencilerdir. Öğrenci, eğitim süreci içinde işlenen bir kaynak, öğretmen, öğrenci olarak insan kaynaklarını işleyen profesyonel bir kaynak; eğitim yöneticisi ise bu işleyen ve işlenen insan kaynaklarını denetleyen öğedir. İnsan kaynakları yönetimi eğitim yönetiminde de başarılı bir biçimde ele alınmalıdır. Çünkü insan kaynakları yaklaşımı, okulun örgütsel kültürüne uygun düşmektedir. Okulun kendisi ihtiyaç duyulan insan kaynağını geliştirmeye ve yenilikler doğrultusunda biçimlendirmeye çalışmaktadır. Bu anlamda hem işleyen hem de işlenen insan kaynağıdır. Bu durum eğitim örgütlerini işletme örgütlerinden farklı kılmaktadır. Okulun örgütsel kültüründe, insan temel alınıyorsa, insan kaynağının vazgeçilmez kaynak olduğuna inanılıyorsa, bu kültürde insan kaynakları yönetimi yaklaşımı başarılı bir şekilde uygulanabilir (elik,2002: 23).

Toplumların eğitim sistemleriyle gelişmişlik düzeyleri arasında yakın bir ilişki olduğu herkes tarafından kabul görmüş bir anlayıştır. Bir toplumun eğitim sistemi içinde var olduğu toplumun varlığını devam ettirmesine ve geleceğe hazırlanmasına imkan verir. Eğitim sisteminin fonksiyon ve görevlerini gerektiği biçimde yapabilmesi süreç içinde nitelikli örgütlenmesi ile mümkündür (Balcı, 2000: 496).

Milli Eğitim örgütünün ölkemiz nüfusunun yaklaşık olarak yüzde 26.2'sini oluşturan bir hedef kitleye sahip personeline sunduğu hizmetler nicelik ve nitelik açısından yeterli düzeyde olmalıdır. Eğitim örgütünün personelinin sunduğu hizmet kaçınılmaz olarak ölkenin geneline yayılmaktadır. Bu sebepten dolayı okulların geleneksel personel yönetimi anlayışı uygulamalarından vazgeçip, çağdaş örgütlerin benimsediği insan kaynakları yönetimi anlayışı uygulamalarını benimsemesi gerekmektedir (Tabancalı, 2004: 7). Çünkü okullar ölkenin

geleceğinin karakterize edilmesinde en önemli etkiye sahiptir. Küreselleşme, teknolojideki ve iletişim alanındaki gelişmeler tahmin edilemeyecek boyutlara gelmişken; ülkenin ihtiyaç duyduğu insan gücü eğitim vasıtasıyla yetiştirilebilecektir. Eğitim kurumlarının bilgi toplumu olma sürecinde çağdaş düşünceye sahip, öğrenmeyi öğrenen, değişen dünya şartlarını özümseyen insan kaynağının yetiştirilmesi eğitim örgütlerinin yönetimde insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirerek mümkün kılınacaktır. Globalleşen dünyadaki yeni gelişmeler doğrultusunda örgütlerde insan kaynağına gösterilen ilgi artmış; insan, örgütlerin ayırt edilemez kaynağı durumuna gelmiştir. Geleneksel personel yönetimin yerini, çağdaş insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Böylelikle ülkemizde de altı yüz binin üzerinde personeliyle elli binden fazla okulu bünyesinde barındıran Milli Eğitim Bakanlığının çağdaş insan kaynakları yönetimi felsefesini okullarında uygulaması günümüzün gereği olarak karşımıza çıkar. Okullarımızda insan kaynakları yönetimi anlayışının gereği gibi uygulanabilmesi için, eğitim yöneticilerinin kendilerini sürekli yenileme eğiliminde olmaları ve liderlik özelliklerine sahip olmaları kaçınılmazdır. Bunun yanı sıra yöneticilerin, eğitim ve kültür düzeyi yüksek, kurumun hedefleri hakkında profesyonellik düzeyinde bilgiye ulaşmış, vizyonu geniş ve her türlü teknik gelişmeleri takip edebilecek bilgi alt yapısına sahip olması gerekmektedir (Ünal,2000: 13-14).

Ülkemiz Milli Eğitim örgüt yapısının “merkeziyetçi” özelliğe sahip olması sebebiyle, “taşra” yönetimlerinin “insan gücü kullanım ve yönetim” elemanları merkez örgütünü yakından takip etmek durumundadır. Fakat MEB merkez örgütünde insan kaynakları yönetimi değil, geleneksel bir “Personel Yönetimi” anlayışıyla hareket edilmektedir (Özden, 2005: 47-48). İnsan kaynakları yönetimi dahilinde merkezî yönetim yetersiz kalmaktadır. Bununla birlikte okulların yönetimi kapsamında birimler arası ilişkiler ve sorumluluklar daha az hiyerarşik ve daha fazla esnek şekilde biçimlendirilmelidir. Okulun, çevrenin ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı bir tutum içinde olabilmesi için mümkün olduğu oranda yerinden yönetilmesi gerekmektedir. Okullarda, insan unsurunu önemseyen ve temel alan bir insan kaynakları yönetimi uygulanması ve öğretmenlerin bunun farkına varmaları gerçeği, öğretmenleri ve dolayısıyla eğitimi daha verimli hâle getirecektir.

Eğitim örgütlerinde de uygulamaya koyulabilen insan kaynakları yönetimi birçok uygulamayı beraberinde getirir. Sabuncuoğlu (2000) bu uygulamaları; kurumların öncelikli personel ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne adaptasyonlarının sağlanması, çalışanların güdülenmesi, performanslarını değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve guruplar arasındaki iletişimin sağlanması, sağlıklı kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi şeklinde ele almıştır.

### 2.6.1. Eğitim Geliştirme

Eğitim, “bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir” (Ertürk,1975: 3). Personel eğitimi ise, “işgörenlerin ve onların oluşturdukları grupların, örgütte şu an sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini artıran eğitsel etkinliklerin tümüdür” (Sabuncuoğlu,1986: 125-126).

Eğitim kurumları olan okullarda insan kaynağının bulunması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi insan kaynağından yararlanmada yalnızca bir çıkış noktasıdır. Çalışanlardan etkili ve yeterli bir biçimde yararlanmanın şartı onların gelişimine sürekli katkı sağlamaktır (Yüksel, 2004: 198).

Geliştirme, “personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümüdür” (Açıklan,1994: 64). Geliştirme çoğunlukla eğitim kavramı ile karıştırılan bir kavram olmuştur. Ancak eğitim ile geliştirme birbirinden ayrı değerlendirilmesi gereken kavramlardır. Palmer ve Winters’e (1993) göre eğitimin temel amacı, belli görevi yerine getirmeye çalışan bireyin o işi yapmak için kullandığı becerileri geliştirmektir. Geliştirme ise, personelin yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir anlayışla görebilmesini sağlayan bir unsurdur. Geliştirme bu anlamda eğitim gibi kısa süreçli olarak düşünülemez. Geliştirme bireysel olup süreklilik arz eder. Ancak eğitim olmadan gelişme gösterilmeyeceği de anlaşılmalıdır. Eğitim ve geliştirme sürecin ayrılmaz parçalarıdır. Bireyin daha önce öğrendiklerine yenilerini katması yoluyla gerçekleştirilir. Burada geliştirme ile personelin kapasitesinden verimli olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da artırmak hedeflenir (Mercin, 2005: 133-134).

Eğitim örgütlerinde gereksinim olan insan kaynağının bulunup işe yerleştirilmesi, insan kaynağından sürdürülebilir verim sağlamada hiç de yeterli görülemez. Bundan dolayı çalışanlardan azami düzeyde fayda elde etmek isteniyorsa sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması gerekmektedir. Çalışanların eğitimine yapılan yatırım aslında insan sermayesine yapılan yatırım olarak da görülebilir. Bu nedenle kurumsallaşmış olan örgütlerin insan için yapılan eğitim faaliyetlerine daha çok önem verdiği gerçeği karşımıza çıkar. Eğitim hizmetlerinin esas elemanı öğretmenlerdir ve gelişen teknoloji öğretmenin yerini dolduramamaktadır. Tersine daha nitelikli ve daha donanımlı öğretmenlere hala ihtiyaç duyulmaktadır (Yılman,1983:186). Toplumun insan gücünün verimliliği okullardaki

öğretmenlerin verimliliğinden geçmektedir. Dolayısıyla eğitim-öğretim sürecinin niteliğini artırmak, geliştirmek ve çağımızın standartlarını bu doğrultuda yakalamak öğretmenin niteliğinin artırılmasına bağlıdır. Kaliteli ve nitelikli öğretmenler seçip yerleştirmek önemlidir; onların potansiyellerini keşfedip ortaya çıkarmak ve okulun amaçları doğrultusunda kullanabilmek daha da önemlidir. Personelin eğitim ve gelişiminin kuruma sağlayacağı başlıca yararlar şunlardır (Mercin, 2005: 135-136):

- Öğrenme süresini kısaltma,
- İş verimliliğinde artış sağlama,
- Beklentilerin tersine gerçekleşen durumları ortadan kaldırma,
- Yöneticilerin yükünü hafifletme,
- Çalışanların güdülenmesini arttırma,
- Meslekte yükselme olanağı tanıma,
- İş güvenliği konusunda uygulanacak programlarla kaza oranlarını ve giderlerini düşürme,
- İş kalitesi yükseltme,
- Bakım-onarım giderlerini azaltma.

Okul bünyesinde tüm öğretmenlerin performanslarının aynı olması düşünülemez, çünkü her bir öğretmenin bir birey olarak duyuları, düşünceleri, algılamaları, mesleki bilgi birikimleri ve sosyal ilişkileri birbirinden farklıdır. İnsan kaynakları yöneticisi konumundaki okul müdürü süreç içinde değerlendirmeler yaparak öğretmenlerdeki eksiklikleri belirleyip gidermeye çalışmalıdırlar. Yetersiz olduğu gözlemlenen öğretmenleri mesleki geliştirme programlarına tabi tutarak, teknik ve mesleki yönden başarılı diğer öğretmenlerle aynı seviyeye getirmelidir. Geliştirme, çalışanların mesleki bilgilerini arttırmalarının yanı sıra, çalışanlar arasında iletişim, sinerji, grup dinamiği ve sosyal dayanışmanın tesis edilmesini sağlar. Bu kapsamda düzenlenen eğitim faaliyetleri sıkıcı ve zorlayıcı olmamalı aksine heyecan ve mutluluk yaratan bir niteliğe sahip olmalıdır. Lewis (1994) öğretmenleri mesleki yönden güçlendirmek için şu adımların uygulanmasını önermektedir:

- Öğretmenlerdeki kişisel vizyonun gelişmesine destek verilmelidir.
- Ulaşılabilir davranışlar üzerine kurulmuş anlamlı misyon yapısı oluşturulmalıdır.
- Misyonun işlevsellik kazanması için kişisel hedefler geliştirilmelidir.
- Hedeflere ulaşmak için özel projeler yapılması istenmelidir.
- Projeleri gerçekleştirmek için özel koşulların tanımlanması ve listelenmesi gerekir.

## 2.6.2. Hizmetiçi Eğitim

Hizmet içi eğitim işgörenlerin geliştirilmesi için yapılan bir dizi etkinliklerden oluşan bir süreç olarak adlandırılabilir. Hizmet içi eğitim çalışmaları vasıtasıyla öğretmenlerin bilgilerinin güncel kalabilmeleri ve kendilerini sürekli yenileyebilmeleri sağlanabilir. Ayrıca hizmet içi eğitim olanaklarıyla okulda kurumsal anlamda, yenilenme, etkinleşme ve canlanma sağlanabilir (Erdoğan,2004: 115).

Hizmet içi eğitim, personelin iş esnasında eğitimini ve gelişimini ön görmektedir. Kurumlarımızdaki öğretim kadrosuna hizmet içi eğitim verilerek mesleki ve sosyal yönden gelişmelerine olanak tanınacak diğer taraftan öğretmen kazandığı bu yeni bilgi ve becerilerini sınıf ortamında uygulama olanağı bulacaktır. Böylece aldığı bu mesleki eğitim ivedilikle eğitim-öğretim süreçlerine katkıda bulunmasına yarar sağlayacaktır. Hizmet İçi Eğitim, gerek Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde ve gerekse buna uygun MEB tarafından 2509 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan "MLO Uygulamalarını Yaygınlaştırma Yönergesi'nde ve okullara gönderilen MLO Modeli adlı kitapta, hizmet içi eğitimi her kurumun kendi bünyesinde düzenlemesi gerektiğine atıfta bulunulmakta ve uygulama yöntemleri de formüle edilmektedir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılanların kamu kurum ve kuruluşlarına ait dağılımına bakıldığında ise, 1995 yılında kamu iktisadi teşebbüslerinden 85.384 (%38), genel bütçeli kurumlardan 108.728 (%50), katma bütçeli kurumlardan 20.558 (% 10) ve üniversitelerden 4906 (%2) kişinin iştirak ettiğini gözlemleyebiliriz (DİE, 1997: 4). Bu oranlarda bize kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitimin yetersizliğini kanıtlamaktadır. Kamu yönetiminin kendi bünyesinde uyguladığı bazı kural ve uygulamalarının da etkisi ile personele verilen hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Alpkent, 1993:102):

- Göreve alınmadan önce edinilen bilgilerin çok genel ve eksik olması. Sosyal hayata ilişkin olan bu bilgilerin verilecek hizmet ile bağlantılı olmayışı ya da yetersiz kalması.
- Kamu hizmetine ilişkin gelişme ve yeniliklerin takip edilmesi gereği.
- Mesleki bazı bilgi ve becerilerin hizmet içinde kazanıldığı gerçeği. Hizmet içi eğitimi staj olarak değerlendirdiğimizde, sadece hizmete başladıktan sonra öğrenilebilen bazı şeylerin de var olduğu gerçeği
- Kamu yönetimindeki kariyer ilkesinin gereği. Çünkü, kariyer ilkesine göre çalışanların çeşitlilik arz eden görev ve sorumlulukları üstlenmesi söz konusudur.
- Hizmet içi eğitimin bir gereksinim olarak görülmesi gerekir. Eğer kamu kuruluşu düzensizliğe fırsat vermek istemiyorsa, gerek yönetim olarak, gerekse

personel olarak ulusal sistem içindeki yerini ve konumunu belirleyip korumalıdır. Dolayısıyla değişebilmelidir.

- Son olarak personelin de kendi arzusuyla mesleki eğitimi bir ihtiyaç olarak hissetmesi söylenebilir. Örnek vermek gerekirse, personelin teknolojik gelişmeleri öğrenmesiyle, işini eskisinden daha iyi yapması mümkün olabilecektir.

Öğretmenlerin sürekli olarak kendilerini yenilemeleri, branşlarıyla ilgili bilgi seviyelerini artırabilmeleri, eğitim sürecinde yeni teknolojik araçlardan yararlanabilmeleri, çağdaş eğitim anlayışlarını içselleştirmeleri ve uygulayabilmeleri, yeni anlayışlar geliştirmeleri, çağdaş yöntem ve teknikleri kullanabilmeleri, öğrencilerin ruh sağlığını göz önünde tutarak onların potansiyellerini üst düzeyde kullanabilmelerinin yolunu açarak öğretim yapabilmeleri için sürekli eğitime gereksinim duyulur (Yıldırım, 2001: 104).

Personel eğitiminde bir işletmeden diğerine farklılık gösteren ve aynı nitelikte uygulanan çok çeşitli yöntemler bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997:144). Başlıca eğitim yöntemleri aşağıdaki şekilde maddelendirilebilir (Örücü ve Yumuşak, 2005: 240).

- **İş Başında Yönetici Gözetiminde Eğitim:** Yönetici her astın sorumlu tutulduğu işte başarısını artırmak için kapasitesi bakımından yeteneklerini geliştirmesine yol göstermelidir. Böylece ast yöneticisi gözetiminde işini/görevini daha kolay kavrayabilir.
- **Yetki Göçerimi Yoluyla Yönetim:** Yöneticinin astına gerekli ve yeterli gördüğü ölçüde yetki ve sorumluluk vermesini izah eder. Burada yetki göçerimi astın sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir.
- **Staj Yoluyla Eğitim:** İşletmeler personel adaylarına bir çeşit eğitim programı olarak değerlendirilen staj yolu ile çeşitli dallarda eğitim olanakları sağlarlar. İşgörenler için en etkili bir eğitim yöntemlerindedir.
- **İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim:** Bir kişinin aynı bölümde çeşitli işlerde belirli süre çalıştırılması ve bu yeni işlere adapte olmasına yönelik eğitilmesidir. Tekniğin başarıya ulaşması için kişinin farklı bölümlerde çalıştırılması yerine kendi bölümünde farklı işlerde çalıştırılması gerekir.
- **İşe Alıştırma (Oryantasyon) Yönetimi:** İşe alınmasında karar kılınan personele ilk günlerinde verilen eğitime işe alıştırma veya oryantasyon eğitimi denilmektedir. Bu eğitimin amacı işgörenin işine hızlı bir şekilde adapte olmasını sağlamaktır.

Öğretmenlerin hizmet içi eğitimle geliştirilmesinin gerekliliği aşağıdaki gibi özetlenebilir (Alıcıgüzel, 2003: 46):

- Bilgi patlamasının olduğu çağımızı yakalayabilmemiz açısından öğretmenlerin gelişmeler ve yenilikler hususunda haberdar edilmesi gerekir. Öğretmenlere bu imkanı tanımak için sunulan en iyi yol hizmet içi eğitimidir.
- Öğretmenler arasında kaçınılmaz olarak deneyim ve düzey farklılıkları söz konusudur. Bu gerçekte eğitimde öngörülen fırsat eşitliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yetersizliği gidermek açısından hizmet içi eğitim önemli faydalar katmaktadır
- Öğretmen yetiştiren okul ve ya fakültelerde bireylerin aldığı teorik eğitimler (bilgi, beceriler) kişilerin daha yaşamsal deneyimler kazanmadığı döneme denk geldiği için tek başına yeterli olmamaktadır. Bu nedenle yetişkinlik çağında yeniden öğrenme gereksinimi doğmaktadır. Nerdeyse her alanda bazı pratik ve yaşamsal deneyimler kazandıktan sonra elde edilecek bilgi ve beceriler, hiçbir deneyim, anlayış kazanmadan edinilecek kazanımlardan daha anlamlı olduğu unutulmamalıdır.
- Öğretmen yetiştirmede izlenen birincil yöntem genellikle adaylara mesleki bilgi ve beceriler kazandıran dersler vermek ve akabinde staj yoluyla bunları pekiştirmek biçimindedir. Bu düşünce mantıksal olmasına rağmen gerçeğe tam anlamıyla uymamaktadır. Bu tür öğretmen yetiştirme üzerine kurulu programlar hazırlanırken bireylerin kişisel özellikleri önemsenmemektedir. Aynı bilgilerin tüm öğretmenler için geçerli olduğu varsayılır ve sınıfta uygulamaları istenmektedir. Fakat öğretmenlerin şahıs olarak kişisel özellikleri ve farklı özgeçmişleri meslekleri açısından belirleyici olmaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitim öğretmenlerin bireysel olarak kendilerini yetiştirmeleri için esastır. Öğretmenlerin mesleki gelişmeleri kendi maddi koşullarıyla öğrenmeleri son derece zordur.

## **2.7. İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi**

### **2.7.1. Performans ve Performans Değerlendirme Kavramlarının Tanımı**

Sözlük anlamı olarak performans kelimesi; yapma, yerine getirme, uygulama, bir görevi başarabilme gücü olarak tanımlanmaktadır. İşletme biliminde ise performans, iş görme tarzı ya da kalitesi anlamına gelmektedir. Planlanmış ve amaçlı bir faaliyet sonucunda elde edileni, nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavramdır (Bayyurt, 2011: 578).

En temel tanımı ile performans, verimliliğin ölçülmesi anlamına gelmektedir. Bu ölçme kurum için yapılırsa kurumsal, çalışanlar için yapılırsa personel performans değerlendirmesi

amacı taşımaktadır ve işletmelerin personel politikasının aktifliğini ölçmede yarar sağlamaktadır (Helvacı, 2002: 156).

Performans belirleme işletme düzeyinde değişik bir anlam taşımamaktadır ve bir iş sisteminin performansı, belli bir zaman sonunda sağlanan çıktıdır. Bunu işletmenin amacına erişme düzeyi olarak da algılamak mümkündür. Bu bağlamda performansı işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için sarf edilen bütün çabaların değerlendirilmesi olarak adlandırılabilir (Baş ve Artar, 1991: 3).

Bir başka tanıma göre performans, tanımlanan şartlara göre bir işin yerine getirilme seviyesi ya da çalışanın davranış şekli olarak tanımlanmaktadır. Bir başka anlatımla, performans, “Bir çalışanın belli bir zaman dilimi içinde kendisine verilen vazifeyi tamamlamaktır” (Bingöl, 2006: 273).

Performans; görev dâhilinde önceden belirlenen kriterleri sağlayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet veya düşünce olarak tanımlanmaktadır (Şahin ve Özgen, 2001: 44).

Bir işletmenin sahip olduğu varlıkları değerlendirerek kendisinden istenen ekonomik değer ve yararı gerçekleştirilme derecesi, onun performans düzeyini belirlemektedir. Beklenen değer ile gerçek değer arasındaki bağlantı performans düzeyinin gruplandırılmasına ilişkin üç düzey ortaya koymaktadır. Buna göre performans; varlıkların kullanımı sonucunda sağlanan değer ve yararın hissedarın beklentisi olan değer ve yarar ile aynen eşit olduğunda normal performans, sağlanan değer ve yarar bu beklentinin altında kalmış ise düşük performans, eğer sağlanan değer beklenen değer üzerinde gerçekleşmiş ise yüksek performans şeklinde gruplandırılabilir. Yüksek performansta gerçekleşen değer ile beklenen değer arasındaki fark ekonomik kâr olarak adlandırılmaktadır (Barkey, 1996: 1).

Performans amacının belirlenmesinde belli ölçütlerden yararlanılmaktadır. İdeal standart kavramı, işletmenin etkinlik alanındaki en iyi şirket ya da şirketlerin performans düzeyini göstermektedir. Performans amacı ise bahsi geçen standartlar çerçevesinde, ölçülebilen bir ürün ya da hizmetin hedeflenen başarı düzeyidir (Akal, 1996: 1).

Her kademedeki çalışan belirli bir çalışmayı yerine getirmek üzere işletmede yer almaktadır. Birey için bir iş tanımı bulunmaktadır, işletme içinde yer alan, belli nitelikleri taşıyan bireyin üstleneceği sorumlulukların hepsi onun iş tanımının çizgileri içinde yer almaktadır (Erdoğan, 1991: 154). Başarı (performans) kavramı da, kişinin özellikleri ve

becerilerinin işiyle ilgili olarak düzenlenmiş, işletme başarı standartları ile karşılaştırılması sonucunda oluşmaktadır (Ataay, 1990: 228).

İşi değil, işi yapan çalışanı ve onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda "verimliliğin değerlendirilmesi", "yetkinliğin ölçümü", "başarı değerlendirmesi", "çalışmanın değerlendirilmesi" veya kamu kuruluşlarında olduğu gibi, "tezkiye", "sicil" gibi isimler şeklinde değerlendirildiği gözlemlenmektedir (Erdoğan, 1991: 154). Görüldüğü gibi başarı değerlendirmeye farklı isimler verilmektedir. İngilizce kaynaklarda; sınıflandırma, derecelendirme anlamında "rating", değerlendirme anlamında "evaluation", ölçme anlamında "appraisal" kelimeleri kullanılmaktadır. Aslında bunların kullanılmasını belirleyen etken değerlendirme içerdiği çalışan kesimidir. Değerlendirme gözetimci, işçi, yönetici, memur, teknik ya da satış personeli için gerçekleştiriliyorsa kullanılacak kelime de farklılık göstermektedir. Örnek olarak; işçiler için liyakat değerlendirme (merit rating), memur ya da yöneticiler için başarı değerlendirme (performance appraisal ya da performance rating), yöneticiler için etkinlik derecelemesi (efficiency rating) gibi karşılıklar kullanılmaktadır. Hangi çalışanın özellikleri ölçülüyorsa "değerlendirme" karşılığı olarak kullanılan kelime buna göre farklılaşmaktadır. Genel olarak, performans değerlendirme, bireyin becerilerini, potansiyel gücünü, iş alışkanlıklarını, hal / hareketlerini ve benzer özelliklerini, diğeriyle karşılaştırarak gerçekleşen sistematik bir ölçümedir (Ataay 1990: 234).

Performans değerlendirme, çalışma sonuçlarını geliştirmek amacıyla performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsamaktadır. Performans değerlendirme, kişilere ve çalışma gruplarına performans geri bildirim (dönüt) sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin esasını oluşturmaktadır. Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, başarısızlıkları ve güçlü yönleri ortak bir değerlendirmeye alan sistematik bir süreçtir. Ayrıca, mesleki geliştirme danışmanlığı, örgütte insan kaynaklarının türü ve güçlü yönleri hakkında bilgi sağlamak ve bu dönemde çalışan performansını geliştirmede ödüller kullanılmaktadır (Helvacı, 2002: 158).

Performans değerlendirmesi farklı şekillerde isimlendirilmekle beraber literatürde birçok tanımı da yer almaktadır. Performans değerlendirmesini özetle tanımlamak gerekirse, bireyin işteki başarı düzeyi hakkında bir yargıya varma işlemidir, şeklinde tanımlanmaktadır (Tutum, 1979: 167). Performans değerlendirmesi, özü açısından, insanın insana kıymet yüklediği bir olaya dayanmaktadır. İşletmede belirli hedeflere göre personel değerinin belirlenmesini kapsayan çok zamanlı bir süreçtir ve olayın başında da sonunda da insan bulunmaktadır. En genel anlamıyla performans değerlendirme, bireyin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu gizil

niteliklere göre kişisel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma düzeyinin belirlenmesidir (Erdoğan, 1991: 155).

Performans değerlendirme konusuna geniş olarak alt başlık şeklinde değinilmiştir. Amaç belirleme istenilen özellikte bir performans çeşididir, performans değerlendirme, çıktıların değerini belirlemekte, ödül sistemleri istedik sonuçların tekrarlanmasını sağlamak için katkı sağlamakta ya da güçlendirmektedir. Çünkü performans yönetimi daha geniş bir örgütsel kapsam içerisinde oluşmaktadır, en azından üç etken çalışma performansını etkilemektedir. Bunlar; iş stratejisi, işyeri teknolojisi ve çalışan iştirakidir. Amaç belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri bu örgütsel etkenlerle ortak olarak sıralandığı zaman yüksek seviyelerde çalışma performansı eğilimi oluşmaktadır (Helvacı, 2002: 158).

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun kişilerin çalışmalarını, etkinliklerini, yeterliliklerini, yetersizliklerini eksikliklerini, fazlalıklarını, özetle tüm yönlerinin incelenmesidir (Fındıkcı, 2001: 297).

İş stratejileri, bir örgütün başarılı bir şekilde rekabet sağlayabilmesi için ihtiyaç duyduğu hedefleri ve amaçları ifade etmektedir. Performans yönetimi, değerlendirmeyi ve çalışanların çalışma davranışlarını bu hedefler doğrultusunda güçlendirmeye odaklanmaktadır. Bunlar, işleri, stratejik olarak hedeflere yöneltilmektedir. İşyeri teknolojisi, kişi veya grup üzerine temellendirilen performans yönetim uygulamalarını etkilemektedir. Eğer, teknoloji az ve çalışma kişisel işler üzerine dizayn edilmişse amaç belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri kişisel çalışma davranışları üzerine yönelmektedir. Karşılığında, eğer teknoloji fazlaysa ve çalışma gruplar için dizayn edilmişse, performans yönetimi grup davranışları üzerine yönelmektedir (Helvacı, 2002: 158).

Sonuç olarak, bir örgütte çalışanın iştirak düzeyi performans yönetimi uygulamalarının doğasını belirlemektedir. Eğer örgütte, iştirak düşük seviyede, aşırı merkezîyetçi bir yapıda ise amaç belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri resmileştirilmekte, yönetim tarafından idare edilmektedir. İştirakin yüksek olduğu zamanlarda, gerek yönetim gerekse çalışanların performans amaçlarının belirlenmesine, değerlendirilmesine iştirakin sağlanması gerekmektedir. Yüksek iştirakli örgütlerde, çalışanlar performans yönetiminin bütün aşamalarına katılım eğilimi göstermektedirler. Bu örgütlerde çalışanlar, hem performans yönetimi uygulamalarına hem de tasarımılarına katılmaktadırlar (Helvacı, 2002: 156).

### 2.7.2. Performans Değerlendirmenin Amacı

İşletmelerde performans değerlendirmenin en önemli amacı, işgörenin iş davranışlarının tespit edilmesi, işgörenin başarısının saptanması ve bu konuda alınacak önlemlere ve yapılacak çalışmalara kaynak oluşturmaktır (Erdoğan, 1991: 156). Performans değerlendirmenin amaçlarını işletmelerde organizasyonel ve kişisel boyutta değerlendirmek mümkündür (Canitez ve Solmuş, 2000: 123):

- **Organizasyonel Amaçlar:** Eğitim ihtiyaçlarını gidermek kariyer planlarını yapmak, işe yerleştirme, adaylık dönemindeki işgörenin görevlerini devam ettirip ettirmeyecekleri, yükseltme, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında ihtiyaç duyulacak bilgi ve nesnel ölçütleri sağlamak, işletmenin genel başarı durumu ve problemlerine ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek vakaların önceden kestirilmesine imkân sağlamak, işletmenin çeşitli departmanlarının başarı durumlarının ölçülmesine imkân sağlayacak ortamı hazırlamak, işletmenin amaç ve ihtiyaçlarıyla işletme üyelerinin amaç ve ihtiyaçlarının bütünleştirilebilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmaktır.
- **Kişisel Amaçlar:** İşgörenleri başarı düzeyleri hakkında bilgilendirmek ve yöneticilerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini bilmelerine imkân sağlamak, kişisel amaçların tespit edilmesini, elde edilen başarıların tanınmasını ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve bu bağlamda bireyin başarı ihtiyaçlarını karşılamak, işten sağlanan doyumunu ve isteklendirmeyi arttırmak, yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçlarıyla işletmenin amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak.

### 2.7.3. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme sistemleri, organizasyonlar için, çıktılar iyi kullanıldığında çok çeşitli yararlar sağlamaktadır. Performans çıktılarının değerlendirilmesinin sağladığı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür. Bunlar (Sabuncuoğlu, 2009: 162);

- Personelin başarısının adil ve standart ölçütlerle ölçülmesi,
- Aktif bir iletişim süreci oluşturularak bireylere geri bildirimde bulunulması,
- Personellerin bireysel gelişimi sağlanarak işletmenin aktifliğinin yükseltilmesi,

- Personelin hal ve hareket, bilgi ve yeteneklerini izleme ve değerlendirme olanağı,
- Personelin geliştirilmesi ve performansının geliştirilmesi için yapılacak çalışmalara kaynak teşkil etmesi.

Bu yararların yanı sıra iyi planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, iş görene ve genel anlamda örgüte sağlayacağı türlü yararlar da vardır. Bu yararlar (Canman, 1993: 35):

- Yönetici hizmet ünitelerindeki çalışanlara örgüt amaçlarını anlatmaya olanak sağlar,
- Yönetici yetki devrini yükselten alanların yer almasını ve öğrenilmesini sağlar,
- Yönetici değerlendirme sonucunda, düzeltici önlemlerin geçerli bilgi kaynağıdır,
- Yönetici çalışanın davranışlarına ilişkin daha geçerli bilgi sağlayabilir,
- Yöneticiye yöneticilik yeteneğini gösterme olanağı kazandırır,
- İşgörene kendi rolünü ifade etme ve ona açıklık kazandırır,
- İşgörenle çalışma ilişkilerinin geliştirir,
- Personel işten elde edilen doyumun yükselmesiyle kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı bulur,
- İşgören, örgütün ve kendi biriminin amaçlarını tartışma olanağı bulur.

Organizasyon için yararları ise aşağıda sıralanmaktadır. Bunlar (Uyargil, 1994: 9):

- Kuruluşun aktifliği ve karlılığı çoğalır,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Kuruluşun gerekli olan eğitim ihtiyaçlarının, eğitim bütçesinin belirlenmesine ve eğitim programlarının düzenlenmesine destek olur,
- İnsan kaynağının daha aktif, verimli ve yararlı değerlendirilmesini sağlamaya yarayacak verilere erişilir,
- Kuruluşlardan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde önemli bir kaynak olur,
- Tek tek çalışanın performans düzeyleri sonuçta işletmenin performansı için niteleyici olacağından bir bütün olarak işletmenin aktifliğinin belirlenmesini sağlar,
- Ücret yönetimi ve ücret uygulamalarında destek olacak veriler sağlar,

- İşletmede dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güven oluşturur ve çalışanın moralinin artmasını sağlar,
- Çalışanların işletme birimleri arasında işten işe aktarılmasında ölçü olarak değerlendirilir.
- İşletme ve ekip amaçlarının bireysel amaçlarla uyumluluğu sağlanır,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir şekilde sağlanır,
- Kişilerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir. Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların karşılanmasında esneklik sağlanır (süreksizlik, işgücü devri v.b. nedenlerle meydana gelen).



### **3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ**

Performans yönetimi sistemi, performans yönetimi sisteminin amaçları, aşamaları ve performans yönetimi kullanım alanlarını kapsamaktadır.

#### **3.1. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları**

Performans sisteminin amacı, işletmenin vizyonu çerçevesinde hedeflerini tespit etmesi ve bu hedeflerin çalışanların katkıları ile gerçekleşmesinin sağlanması, bunun yanında hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir metotla değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma alanı sağlayarak kişisel gelişimin desteklenmesidir. Performans Yönetim Sisteminin işletmelerin daha etkin çalışmasını gerçekleştiren bir dizi gayeleri bulunmaktadır. Bu amaçlar; yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç temel grupta toplanabilir. Ayrıntılı olarak amaçlar aşağıda açıklanmıştır (Barutçugil, 2002: 126):

- Örgütsel hedeflerin açık tanımlanmış kişisel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerinin saptanması,
- Saptanan performans ölçütlerinin işgörenlere vaktinde ve adaletle uygulanması,
- İşgörenlerden beklenen performans sonuçları ile gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ve işgörenler arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve işgörenlerin ortak gayret sarfetmesi,
- İşgörenlerin başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Örgütün ve işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- Geribildirim ile işgörenlerin desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlaması için yönetime gerekli bilginin sağlanması.

#### **3.2. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları**

Performans yönetimi işletmede sürekliliği olan bir süreci oluşturur. Bu döngü içerisinde sistem sürekli çıktı verir ve girdi alır. Genel olarak performans değerlendirme sisteminde 4 aşama vardır:

- Hedef Belirleme,
  - Geri Bildirim ve Yönlendirme (Coaching),
  - Performans Değerlendirme,
  - Gelişim Planlaması.
- 
- **Hedef Belirleme:** Performans planını, işgörenlerin değerlendirilmesine başlanmadan önce, ast ile üstün bir toplanarak, performans değerlendirme esnasında kullanılacak olan kriterler, standartlar, yapılması beklenen hedefler ve fiili sonuçlarla standartların nasıl karşılaştırılacağı hususunda bilgi alışverişinde bulunarak, ortak bir karara vardıkları hareketli bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Tarlıg, 2006. 28). Gerçekleştirilen performans planlaması ile değerlendirilen kendisinden neler beklendiğini, nelere ve hangi kriterlere göre değerlendirileceğini ve hedeflerinin neler olduğunu önceden öğrenme olanağını elde eder. Planlama süreci üst yönetime ait bir görev gibi görünse de değerlendirilenlerin de bu sürece katılması, değerlendirme kabulünü ve işleyişinde kolaylık sağlamaktadır (Uyargil, 1994: 55). Performans planlaması yalnızca işgörenlerin hedeflerinin planlanması süreci olarak görülmemelidir. Astların hedefler karşısındaki hareket planları, karşılayacakları yetki ve benzeri sınırlamaların yanı sıra oluşabilecek problemler karşısında alınacak önlemler de bu süreçte incelenmelidir (Baştürk, 2003: 3).
- 
- **Geri bildirim ve Yönlendirme:** Firmalarda yönetim sistemlerinin amacı, insanları harekete geçirmektir. Bu da ancak iletişim ile mümkündür. Geribildirimse haberleşme sürecinin en önemli bileşenidir. Bu yönden bakıldığında geribildirim (Koçel, 2001: 425):
    - Haberleşme sürecinin etkinliğini arttırmaktadır,
    - Haberleşme sürecinin çalışmasının düzenli ve devamlı olmasını sağlayan bir çeşit otokontrol sistemidir,
    - Önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır,
    - Takım çalışmasının ilk koşuludur,
    - Davranışları pekiştirme (güçlendirme) aracıdır,
    - Verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır,
    - Fiilen elde edilen sonuçlarla hedeflenen sonuçların aynı olup olmadığını kontrol etmeyi sağlamaktadır.

Çalışanların beklenen performans standartlarını karşılayıp karşılamadıklarına dair geribildirim almadıklarında performans sorunlarıyla karşı karşıya kalınabilir. Çalışan kendisinden ne yapması beklediğini biliyor ancak performanslarının standartlara ne kadar yakın olduğunu bilmiyor ise, etkin ve etkin olmayan performansa ilişkin belirli ve detaylı geribildirim verilmesine gereksinim duymaktadır (Noe, 1999: 73).

İşletmelerde yönetici ve yönetici adaylarını çeşitli yönetsel pozisyonlara hazırlamak için birçok eğitim tekniği uygulanmaktadır. Bu teknikler içinde işgörenlerin farklı bir yaklaşım ile “iş başında” performanslarının periyodik olarak incelenerek yönlendirilmesi yönlendirme olarak tanımlanmaktadır (Wexley ve Latham, 1991: 151).

- **Performans Değerlendirme:** Performansın yürütülmesi aşamasında, planlama sürecinden sonra değerlendirme süreci gelmektedir. Planlama sürecinde astla üstün gerçekleştirdiği hedef saptama faaliyetleri, değerlendirme sürecinin de etkin işleyişini sağlamaktadır. Performansın değerlendirilmesi sürecinde astla üstün devamlı olarak bir bilgi alışverişi içerisinde olması gerekmektedir. Üst, astın hedeflere ulaşmak için gereksinim duyacağı kaynakları hızlı bir biçimde karşılamalı, astın eksik taraflarını saptayarak geri besleme yoluyla asta yön vermeli ve astın performansını gözlemleyerek gerekli notları almalıdır. Bunların hepsi planlama sürecinde başlayan, astla üst arasındaki etkin iletişimin devam ettirilmesiyle sürmektedir. Bunun tam tersi bir durumda, yani etkin bir iletişimin bulunmaması halinde, performans değerlendirme çalışmaları bir form doldurma işleminden öteye gidemeyecektir (Tarlıg, 2006: 31).
- **Gelişim Planlaması:** Performans yönetimi aşamasının çıktılarıyla hazırlanan gelişim planları, öncelikli olarak işgörenlerin mevcut işlerinde daha yüksek performans göstermelerini hedeflemektedir. Bu süreçte firmanın hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Uzun vadeli olarak değerlendirildiğinde ise, gelişim planlarıyla firmanın ve işgörenin uzun vadedeki beklentileri çerçevesinde geleceğe yönelik olarak geliştirilmesi/iyileştirilmesi gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler için planlama yapılması mümkün olmaktadır. Geleceğe yönelik olarak yapılan bu planlama, kariyer yönetimi sisteminin bir parçası olan yedekleme sistemine de girdi sağlamaktadır.

### **3.3. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları**

Performans yönetim sistemi kullanım alanları, stratejik planlama, personel planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ücret yönetimi, kariyer geliştirme sistemi şeklinde sınıflandırılmaktadır.

#### **3.3.1. Stratejik Planlama**

İşletmeler tepe yönetim tarafından saptanan genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine etkisi olacak yönetici ve astlara aktarılması gayesiyle formel performans değerlendirme sistemleri meydana getirirler. Mesela, bir firmanın stratejik planı ileriki iki sene içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyor ise, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için işletmede araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama v.b. birimlerde çalışan birçok bireyin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla saptandıktan sonra, bu amacı gerçekleştirmek için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılmaktadır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri kapsamında elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin kişisel ölçüde tespit edilme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylelikle işletmenin stratejik planları kişisel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel gayelerle, bütünlük içinde yapılmaya çalışılmaktadır. Performans yönetimi sisteminin en önemli aşamalarından olan kişisel performansın hedefler saptanarak planlanması faaliyeti, firmaların stratejik planlamayla yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır (Uyargil, 1994: 5).

#### **3.3.2. Personel Planlama**

Firmalar pazarlama, üretim, finans, kapasite gibi birçok faaliyetlerini planlayarak faaliyet göstermektedir. İnsan gücü gereksinimlerinin gelişen şartlar ve değişken iş hacmi kapsamında planlanması da firmalardaki planlama aşamasının önemli bir kısmını meydana getirmektedir. Planlama bir bütün olarak firmanın bütün faaliyet ve kaynaklarının amaçlar çerçevesinde düzenlenmesi ve bu amaçlara yönlendirilmesini belirtmektedir.

Planlama üç aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşamada insan gücünün firma faaliyeti içindeki işlevi ve amaçları tespit edilmektedir. Bu aşamanın ardından personelin varolan envanteri çıkartılmaktadır. Son aşamadaysa insan gücü açığı saptanarak ne kadar ilave insan gücüne ihtiyaç olduğu saptanmaktadır.

Personel planlaması, örgütler bakımından verimlik ve karlılığı etkileyen önemli faktörlerdir. Bu durum personelin işin gerekliliklerine göre seçilmesini gerektirdiğinden performans yönetimi bu süreçte çok önemlidir. Doğru personelin seçimi, yönlendirilmesi, eğitimi ve verimliliğinin ölçülmesi personel planlama sürecinin daha sağlıklı ve doğru işlemlerini sağlayacak ve bir anlamda bir denetim unsuru olarak görev yapacaktır.

### 3.3.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitime yer veren her kuruluş ilk olarak kısa süreli, orta süreli ve uzun süreli eğitim planları hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim programlarının neler olduğu gibi konular ayrıntılı olarak planlanır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 316).

Eğitim, kişinin bilgi, beceri ve davranışlarının istenen ölçülerde değiştirilmesi için yapılan planlı bir süreçtir. Çalışanların eğitimi hem örgütsel, hem de kişisel yetkinlik yönünde önemlidir. Hızla gelişen teknoloji ve küreselleşmenin de etkisiyle eğitimin önemi her geçen gün daha da çok artmaktadır. Eğitim yönetiminin örgüte yararları; üretim kalitesinin ve verimliliğin artması, karlılığın artması, şirket içinde etkin iletişimin sağlanması, maliyetlerin ve iş kazalarının azaltılması daha az işçi giriş çıkış oranı olarak sıralanabilir. Çalışanlara getirdiği yararlar ise, iş doyumu ve iş motivasyonunun artması, daha güvenilir ve iyi çalışma ortamının yaratılmasıdır. İnsan kaynaklarının eğitiminde birbirinden değişik yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemleri işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri olmak üzere iki başlıkta toplamak mümkündür (Bingöl, 2003: 257). İşbaşı eğitim yöntemleri; işe alıştırma eğitimi, monitör aracılığıyla eğitim, yönlendirme yoluyla eğitim, gözetimci yanında eğitim, rehberlik, davranış modelleme, yetki devridir. İş dışı eğitim yöntemlerinin başlıcaları; konferans ve seminerler, vaka, yönetim oyunları, rol oynama, duyarlılık eğitimi, özel kurslar, in-basket yöntemi ve okuma parçalarıdır.

Eğitim hayatın başlangıcı ile kendini gösteren ve hayat boyunca süren bir bilgilendirme evresidir. Kişinin etrafında oluşan değişikliklere ayak uydurması ve yeni bilgiler edinebilmesi sadece eğitim yoluyla gerçekleşebilir. Zamanımızda şirketler bu önemli olgunun farkına varıp organizasyonlarını devamlı öğrenen yapılar durumuna getirmek için uğraşmaktadırlar. Bazı işletmelerin eğitimi bir süs veya moda gibi algıladığı ve gereken önemi vermediği görülmektedir. Ayrıca eğitimin yüksek bir maliyette olması birçok işletmenin bu konuya yeterli önemi vermemesine neden olmaktadır. Bu anlamda eğitim ve gelişim işgörenlerin işini etkin bir şekilde yapma niteliğini arttırarak zamanımızdaki ve gelecekteki verimliliğini iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim ya da eylemdir (Şimşek ve Öge, 2007: 231).

Eğitim gereksiniminin doğru biçimde belirlenmesi için daha önce yapılmış performans değerlendirme sonuçlarından ve yıl içinde yapılabilecek eğitim ihtiyaı belirleme anketlerinden yararlanmak akıllıca olacaktır. Eğitim sırasında aktif katılım sağlanarak katılımcıların öğrenme düzeyi st seviyeye çıkarılmalıdır. Bundan başka eğitimin verileceği ortam, eğitimi verecek birey veya bireyler ve uygulanacak eğitim programı hassasiyetle seçilerek eğitimden beklenen yarar artırılmalıdır. Sonuca dayalı şletmeler bilgiyi değerli bir servet olarak görmeli ve eğitim için yapılan yüklü harcamaları boşa gidecek masraflar olarak değil gelecek adına yapılan en değerli yatırım olarak görmelidirler (Bingöl, 2006: 206).

### **3.3.4. cret Yönetimi**

Çalışanlara verilecek ücretin saptanması için; ücret politikasının gerçekleştirilmesinden piyasa ücret araştırmalarına; ücret sisteminin oluşturulmasından şletilmesine kadar yapılan bütün çabalar ücret yönetimini oluşturur. Genel olarak bir ücret yönetimi fonksiyonunun temel hedefi, şirket içinde ödenecek ücret düzeyini belirlemek ücret yapısını oluşturmak ve bu iki temel veri içinde çalışan bireylere ödenecek creti saptamaktır (Kaynak ve diğerleri, 2000: 340).

cret tespitinin önemi; iřđrenler, örgütler, toplum ve sendikalar yönünden değişiklikler gösterir. Iřđrenler yönünden ücret geliri, iřđrenin kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvenlik ve refah, konfor ve maddi olanaklarının seviyesini yükseltmesinde yardımcı bir etkidir. Işveren yönünden ücret, iş yapmanın bir maliyetidir ve çoğu kuruluşlar için en önemli maliyet kalemini oluşturur. Bu nedenlerle ücret, işverenlerce maliyete etki eden en önemli faktörlerden biridir. Sendikalar yönünden de ücretin önemi, kendi başarılarının toplu pazarlık sonucu işverenlerden sağladıkları ücret artışlarıyla llmesinden dolayı artmaktadır. şletmelerde uygulanan ödeme seviyeleri toplum için de önemlidir. Yüksek cret seviyeleri, toplumun ekonomisine genel refah düzeyine ve çalışanların satın alma gücüne katkıda bulunmaktadır (Savaş, 2005: 74-75).

### **3.3.5. Kariyer Geliştirme Sistemi**

Kariyer, en genel anlatımla çalışılan bir iş alanında ilerlemek ve bunun sonunda daha çok sorumluluk üstlenmek, daha çok para kazanmak, prestij, g ve saygınlık elde etmektir. Kariyer, genellikle iş dünyasında kullanılmakta olan bir kavram olmakla birlikte toplum liderleri ebeveynler ve ev hanımları için de geçerlidir. Bu taraftan bakıldığında kariyer, bireyin hayat boyu edindiği işe ait deneyim ve faaliyetlerle bağlantılı olarak ortaya koyduğu tutum ve davranışlardır. Kariyer geliştirme, iřđrenlerin iş hayatları süresince kariyer hedeflerine

varabilmeleri için yaptıkları çalışmaların tamamıdır. Kariyer planlama ise, şirketlerin işgörenlerine kendi ilgileri ve yetenekleri doğrultusunda kariyerlerini geliştirebilmeleri yönünde uygulama ve planlama olanağı tanıma fikri üzerine kurulmuştur. Kariyer planlama, bireyin yeteneklerini, güçlü ve güçsüz taraflarını değerlendirmesini, kendine kısa, orta ve uzun vadeli hedefler vermesini, organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarını izlemesini, bu amaçlar doğrultusunda planlama yapmasını ve bu planları uygulamasını kapsayan bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetiminin ana fonksiyonlarından olan kariyer yönetimi ise, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, açık görevlerin işletme içinde duyurulmasını, kariyer yollarının belirlenmesini, çalışanların yükselme potansiyelinin anlaşılabilmesi için performanslarının değerlendirilmesini, deneyim elde edilmesinin sağlanmasını, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını ve eğitim ve geliştirme süreçlerini kapsamaktadır (Barutçugil, 2004: 124).

### **3.3.6. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma**

Sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararları performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alandır. Bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede devamlı olarak düşük performans gösteren insanlarla çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir (Bilecen, 2007: 15).

### **3.3.7. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme vb. Uygulamalar**

Personel ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması konusunda kullanılacak diğer yöntemler arasında, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon sayılabilir. Birimlerin özellikle işçi, memur ve alt kademe yönetici konusundaki insan kaynağı ihtiyacı, çoğu zaman mevcut personelin iş tanımındaki bazı değişikliklerle halledilebilir. Çalışanların belirli sürelerle başka birim ya da işletmelerde kendi işlerini yapmaları biçiminde gerçekleşen rotasyon uygulaması da daha çok kamu sektöründe ya da özel sektördeki uzmanlaşmış görevlerde görülmektedir (Fındıkcı, 2009: 173).

## 4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme, birbirini tamamlayan ve art arda gerçekleştirilmesi gereken pek çok faaliyetin yapılmasını gerektiren bir süreçtir. Değerlendirme süreci, gelişen olay ya da faaliyet dizisi olarak ifade edilir. Performans değerlendirmede tek bir eylem değil, birçok faaliyet arka arkaya gerçekleştiğine göre bu sürecin, “performans değerlendirme süreci” olarak incelenmesi gerekmektedir. Etkin bir performans değerlendirme süreci için planlanması gerekenler aşağıda açıklanmaktadır.

### 4.1. Kriterlerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemi oluşturulurken, tek taraflı kriterler tespit edilmeli, personelin de görüşleri alınmalıdır. Katılım, daha objektif kriterlerin tespit edilmesini ve sisteme güvenilirliği sağlamaktadır. Bunun yanında bu durum değerlendirme sonuçlarına yansımaktadır ve başarısız çıkan sonuçların bile personel tarafından daha kolay benimsenmesine katkı sağlamaktadır (Şimşek, 2002: 19).

Performans değerlendirmenin ana amaçlarından birisi, sorun teşkil eden alanların tespit edilmesi ve firmanın performansı üzerinde etki sağlayacak çalışmalara odaklanılmasının sağlanmasıdır. Yanlış yapılan performans kriterlerinin saptanması, firmaların gereksiz çalışmaları yapmalarını ve faaliyetlerinin önceliklerini yanlış olarak saptamalarına sebep olabilmektedir (Yüksel, 2003: 89).

Performans değerlendirme faaliyetlerinde unutulmaması gereken kriter sayısının 10’u geçmemesi gerekmektedir. Fakat yapılan işin türü, ortaya çıkacak sonuçların hangi alanda kullanılacağı gibi firmadan firmaya farklılık gösterebilen durumlar gözönünde bulundurulursa, böyle niceliksel bir sınır koymanın doğru olmayacağı tahmin edilebilir (Yalçın, 2002: 91).

Performans kriterlerin saptanması, değerlendirme sürecinde metodun tespit edilmesi için gerekli bir süreçtir. Performans kriterleri, personelin neye göre değerlendirileceğini gerçekleştirmektir. Değerlendirme metodunun tespit edilmesinden önce performans kriterlerinin saptanması firmalar açısından, değerlendirme sürecinin işleyişi bakımından önemlidir. Bunun nedeni neye göre değerlendirme yapılacağı tahmin edilememesi yanlış metodun seçilmesine ve yanlış sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Performans kriterleri üç ana boyutta incelenmektedir. Bunlar aşağıda bahsedilmektedir:

- **Kişilik Tabanlı Değerlendirme:** Kişilik tabanlı değerlendirme personelin kişiliklerini ve firmaya bağlılık, iletişim becerisi ve karar verme becerisi gibi bireysel özelliklerini belirlemek için kullanılmaktadır (Fisher ve diğerleri, 1999: 512). Kişilik tabanlı değerlendirme “çalışanın nasıl bir insan olduğu” üzerinde yoğunlaşmaktadır ve iş sırasındaki davranışlarını dikkate almamaktadır.
- **Davranış Tabanlı Değerlendirme:** Davranış tabanlı değerlendirme, personelin kişiliği yerine işle ilgili davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Değerlendirme yapmak için bir işin tamamlanması önemliyse, davranış tabanlı değerlendirme uygulanabilmektedir. Bunun nedeni de bu tür değerlendirme kriteri işin nasıl yapıldığıyla ilgilenebilmektedir (Fisher ve diğerleri, 1999: 513).
- **Sonuç Tabanlı Değerlendirme:** Sonuç tabanlı değerlendirme, personelin ürettikleri ve onlardan beklenen standartla arasındaki fark dikkate alınarak yapılmaktadır. Bu değerlendirme kriterinde işin nasıl gerçekleştirildiği değil, işin sonucunda elde edilen çıktı önemli olmaktadır (Uyargil, 1994: 26).

#### 4.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartlarının belirlenmesi, ölçülen performansın başarılı olup olmadığının karşılaştırılması olarak tanımlanmaktadır. Performans standartlarının etkili olabilmesi için de, çalışanın görev aldığı işlerde firmanın istediği sonuçlar ile ilgili standartlar geliştirilmelidir (Özgen ve diğerleri, 2002: 232).

Performans değerlendirmede beşli değerlendirme (birden beşe) derecelendirilmesi, personelin iş tanımına ve değerlendirme standardına göre performans derecesinin ne olduğunu ölçmektedir ve tanımlamaktadır. Örnek bir beşli değerlendirme dereceleri aşağıda açıklanmaktadır (Barutçugil, 2002: 142):

**5-Mükemmel:** Beklentileri yüksek olan ve tutarlı bir şekilde başarılı olan kişidir.

**4-Beklentileri aşma:** Performansın devamlı olarak beklentilerin üzerinde olması durumudur.

**3-Yeterli performans:** Performansın tutarlı bir şekilde beklentileri karşılması ve bazen aşmasıdır.

**2-İyileştirme gerekli:** Performansın tutarlı olarak beklentileri karşılamaması durumudur.

**1-Yetersiz:** Performansın devamlı olarak beklentilerin gerisinde kalması ve açıkların performans değerlendirme esnasında ele alınması gerekmektedir.

Değerlendirme standartlarının belirlenmesi ve değerlendirmelerde kullanılması esnasında bazı problemler yaşanabilmektedir. Bir personelin değerlendirilmesinde “iyi-yeterli

tatmin edici-mükemmel” gibi sınıflandırmalar bazı üstler için farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Bu sebeple sadece tek bir değerlendirmecinin performansları değerlendirilmesi halinde yanıltıcı sonuçlara ulaşılabilmektedir. Ortaya çıkabilecek hataların asgari düzeye indirilmesi için değerlendirme kategorilerinin iyi tanımlanması ve değerlendirme yapan kişilerin bu hususta iyi eğitilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 230).

#### **4.3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi**

Performans değerlendirme aşamasında bir başka aşama da değerlendirme periyotlarının belirlenmesidir. Genel olarak yılda bir kere firmalarda değerlendirme yapılmaktadır. Ayrıca değerlendirme, ücretteki artış düzenlemelerinin gerçekleştirileceği terfi ve rotasyon zamanlarında da gerçekleştirilebilmektedir (Bingöl, 2006: 337).

Performansın hangi zamanlarda ölçülmesi gerektiği üzerinde durulması gerekirken araştırmacılar arasında tam bir fikir birliği sağlanamamaktadır. Performans ölçümlerinin bazı araştırmalarda genellikle senede bir veya iki defa hesaplanması gerektiği görülmektedir (Benligiray, 1999: 198). Performans değerlendirme uygulamalarının, firmada çok sık veya çok seyrek periyotlar ile gerçekleştirilmesi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İki şartta da değerlendirmeye alınan işgörenin, kişisel gelişimi için lüzumlu olan geri bildirimini kullanamamaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 280). Genellikle işgörenin işe başlama tarihi baz alınarak yöneticilerce tespit edilen aralıklar ile gerçekleştirilen performans değerlendirme uygulaması çok sık olması halinde işgörenler üzerinde baskı oluşturabileceğinden, altı aylık veya bir senelik periyotlarda gerçekleştirilmesi uygun olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 159).

#### **4.4. Değerlendirmecileri Belirleme Süreci**

Performans değerlendirmenin sağlıklı ve etkin bir şekilde yapılabilmesinde en önemli kriter, değerlendirmeyi kimlerin gerçekleştireceği ve değerlendirmeyi yürütecek kişilerin eğitilmeleri konusudur. Değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçiminde, değerlendirecekleri personelin işlerini bilen, firmayı tanıyan, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan çalışanın başarısını veya başarısızlığını varolan şartlara göre tarafsız, objektif şekilde değerlendirebilecek özelliklere sahip şahısların seçilmesine dikkat edilmelidir (Bingöl, 2006: 336).

Değerlendirmeyi yapacak kişilerin belirlenmesi sürecinde en yaygın uygulama, her personelin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Böyle bir değerlendirme

sistem olarak hiyerarşik yapıda gelişmektedir fakat böyle bir değerlendirmenin güvenilir ve tarafsız olacağı konusunda şüpheler bulunmaktadır. Bu sebeple birden fazla çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılması ikinci bir uygulama olarak görülebilir. Objektifliğin sağlanması bakımından bazen firma dışından, uzman danışmanlardan da faydalanılır (Barutçugil, 2002: 184). İşletme dışından gelen uzmanlarsa genellikle üst düzey yöneticilerin performanslarını değerlendirmede kullanılmaktadır. Pahalı bir metot olduğu için her pozisyon için kullanılmamaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 219). Çok az tercih edilmekle beraber personelin üstlerini değerlendirmesine de yer verilebilir (Barutçugil, 2002: 184).

#### **4.5. Değerlendirmecilerin Eğitimi**

Sağlıklı bir değerlendirme yapılması için, değerlendirme yapacak kişilerin belirlenmesi dışında değerlendirme yapacak kişilerin eğitimi de önemlidir. Değerlendirmeyi yapacak kişiler performans değerlendirme sürecine alınan kriterlere göre otomatik olarak bilgiyi kaydetmek ve uygulamak için eğitilebilirler. Değerlendirmenin geçerliliğini ve güvenilirliğini yükseltmek, ihtiyaç performans adımlarını planlamak için eğitilebilirler. Bu eğitimde bir düşünce dizisi oluşturulabilir. Düşünce dizisi değerlendirme yapacak kişilerin kuralcı standartlara karşı özel standartlarını tartışarak keyfi performans standartlarını azaltmak için tasarlanırlar (Lee, 2004: 329).

#### **4.6. Yöneticilerin ve İşgörenlerin Bilgilendirilmesi**

Etkili performans değerlendirme sürecinin son aşaması olan yöneticilerin ve işgörenlerin bilgilendirilmesi sürecinde işgörenle yürütülen değerlendirme görüşmesi çok önemli olmaktadır. Performans değerlendirme faaliyetinin ana sebeplerinden biri işgörenin performansının iyileştirilmesi, eksikliklerinin ortadan kaldırılmasıdır. Görüşmenin en büyük yararı yöneticilerin işgörenler hakkında daha ayrıntılı düşüncelerini sağlamaktır. Görüşmeler sonucunda eksiklikler ortaya çıkarılmaktadır, bunların giderilmesi için neler yapılması gerektiği görülmektedir. Bu görüşmelerde önemli olan konu taraflar arasında düşmanlığı başlatacak ortama izin verilmemesidir. Bu görüşmeler programlı olarak yapılmalıdır (Bingöl, 2006: 353).

Performans değerlendirmesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticilerle üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alışverişi bulunmalıdır. Bu amaçla belli zamanlarda toplantılar düzenlenmeli, güdülen amaçlar saptanmalı ve performans değerlendirmenin gereğine inanç aşılmalıdır. Toplantılarda firmada yapılması gerek işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve çalışan değerlendirmesinde kullanılacak değerlendirme metotları tanıtılmaya çalışılmaktadır. Performans değerlendirmesi oldukça duyarlılık gerektiren

bir konudur. Sistemden etkilenecek olan personele bu konuda bilgi vermek gerekmektedir. Zira personel akla gelen her türlü yorumu yapabilmektedir. Mesela, bazı primlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda personelin işinden çıkarılacağı şüphesi akla gelebilir. Bu sebeple, sistemin başarıya ulaşması isteniyor ise, bunun ilk şartı olarak personele gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır. Personele varsa firma gazeteleri vasıtasıyla, yoksa broşür, sirküler ve bazı notlar ile yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılar ile sözlü olarak işgören değerlendirilmesinin amaçları, kullanılan metotlar, karşılaşılan problemler açıklanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 165).

#### **4.6.1. Yöneticilerce Değerlendirme**

Bilgilendirme sürecinde, geleneksel olarak en yaygın uygulama, çalışanların ilk yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu tür uygulamanın faydalı tarafı yönetici pozisyonundaki kişinin, değerlendirilecek işgörene yakın olması sebebiyle onu en iyi bir şekilde izleyebilecek durumda olmasıdır. Sakıncalı tarafı ise, çok yakın ilişkide bulunmaları sebebiyle amirin bireysel ilişkilerin ve öznel öğelerin etkisi altında kalabileceği endişesidir. Bu sakıncalı durumu gidermek amacıyla, diğer şahıs veya grupların değerlendirmelerinden yararlanılabilir (Bingöl, 2006: 336).

Yöneticiyi değerlendirme sürecinin başka bir anlatımla değerlendirecek olursak yukarıda denildiği üzere çoğunlukla ilk yönetici tarafından değerlendirilmez. Performans değerlendirmede kullanılan en yaygın uygulamadır. Uygulamanın dayanağı ilk yöneticinin işgöreni iyi tanıyan, yapabileceklerini ve yapamayacaklarını ve işi nasıl yaptığını en iyi bilen, işgörenin gelişime açık taraflarını tespit ederken iletişimsel yakınlığı bakımından en uygun kararları verebilecek insan olmasıdır. Yöneticisinin daha üst düzeydeki görevlere hazır olup olmadığına ya da nasıl hazırlanması gerektiğine, ilk yöneticisi objektif bir biçimde karar verebildiği durumda, yöneticisiyle arasındaki ilişkileri de geliştirecektir (Uyargil, 1994: 31). Fakat ilk yönetici tarafından değerlendirmenin neden olduğu çeşitli problemlerde çıkabilmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002: 198):

- Personel ilk yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi aracılığıyla kullanıyor olmasından rahatsızlık duyabilir,
- Değerlendirme sürecinin tek taraflı olması, gerekli yönlendirme ve geri dönüşlere imkan vermemesi ve sonuçların negatif olması durumunda personel savunmaya geçerek, davranışları için sıradan sebepler bulmaya ve haklı olduklarını ispata çalışabilir,

- İlk yönetici çalışana geribildirim sağlamada gerekli olan becerilere tam anlamıyla sahip olamayabilir,
- Cezalandırma durumunda personele ilk yöneticinin ilişkileri olumsuz etkilenebilir.

#### 4.6.2. Özdeğerlendirme

Özdeğerlendirme kavramı, Araştırma ve Geliştirme Yöntemini (AGY) ön plana çıkarmıştır. AGY'de yönetici ve çalışanın ortak hazırladığı amaçlar çerçevesinde, personel, kendi performansları, hakkındaki fikirlerini, üst yönetime sunmaktadır. Birçok firmada yalnızca bireyin kendi kendini değerlendirdiği sistemlere rastlanmaktadır (Uyargil, 1994: 33).

Zaman içinde yaygınlaşan bu özdeğerlendirme yaklaşımın amacı, kişinin kendi performansı hakkında ne bildiğini öğrenmesini ve farkına varmasını sağlamaktır (Palmer, 1993: 54). Bu yaklaşımda, performans değerlendirme ve yönetim sistemleri kişilere kendi performansını ölçme ve değerlendirme imkânı tanımaktadır ancak yapılan araştırmalar, özdeğerlendirme yaklaşımının bir ölçme ve değerlendirme aracı olarak faydalarının sınırlı olmasına karşılık bir geliştirme aracı olarak kullanılmasının daha uygun ve faydalı olacağını göstermektedir (Benligiray, 1999: 186).

Performansın, personel için tespit edilen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, karşılıklı hedef ve taahhütlerin görüşülerek karara varıldığı bir performans düzeyi üzerinde anlaşıldığı için, dönem bitiminde, beklenti ve taahhütlerin ne derecede gerçekleştiğinin ortaya çıkması maksadıyla, çalışanın kendi kendini değerlendirmesi istenmektedir (Karayormuk, 2001: 65).

Özdeğerlendirme yapan değerlendirmeci, iş arkadaşlarını veya yöneticilerini de değerlendirmektedirler. Mesela, A.B.D üniversitelerinin çoğunluğunda, öğrenciler öğretim üyelerini değerlendirmekte ve bu değerlendirmeler öğretim üyelerinin ücret artışlarında veya sözleşmelerinin yenilenmesi kararında etkindir. Benzer biçimde, bazı durumlarda diğer öğretim üyeleri de değerlendirme sürecine girebilmektedir. Böylece, özdeğerlendirme yapan personelin performans değerlendirmesinin ne denli sorumluluk taşıyan bir işlem olduğunu anlaması da sağlanmış olmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 1998: 212).

#### 4.6.3. Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme

Çalışanların kendi seviyelerinde olan veya yakın ilişkide buldukları çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilen değerlendirmelerin etkinliği çok azdır. Çalışma arkadaşlarınca yapılan değerlendirmelerde yaşanan problem, değerlendirmelerin kesinlikle firma için değil, değerlendirici için faydalı olacak başarı ölçütüne göre gerçekleştirilebilmesi tehlikesidir (Bingöl, 2006: 336).

Aynı departmanda çalışan personelin birbirlerini daha yakından tanıyacağı düşüncesiyle karşılıklı olarak performanslarını değerlendirmeleri istenebilmektedir. Beraber çalışan ve sık etkileşimde bulunan işgörenlerin, birbirlerinin performanslarını en iyi biçimde gözlemleyebilecekleri düşünülmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 161).

Çalışma arkadaşlarınca yapılan değerlendirmenin etkin olabilmesi için kişinin performans düzeyi hakkında çalışma arkadaşlarının detaylı bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Diğer taraftan terfi ve benzer hususlarda birbirleriyle rekabet içerisinde olmayan ve birbirlerine güvenen çalışma arkadaşlarının seçilmesi mecburidir. Aksi takdirde değerlendirme yanıltıcı sonuçlar verebilmekte ve bazı değerlendirme hataları ile karşı karşıya kalınabilmektedir (Özgen ve diğerleri, 2002: 219).

Bu değerlendirme yaklaşımı, insanların özdeğerlendirme yapmaları bakımından diğer değerlendirme yaklaşımlarıyla beraber uygulandığında daha etkili ve faydalı sonuçlar elde edilebilmektedir (Özgen ve diğerleri, 2002: 220).

#### 4.6.4. Astlarca Değerlendirme

Performans değerlendirmede yeni yeni kabul gören bu yaklaşıma göre personelin performansının saptanmasında astların görüşlerine başvurulmaktadır. Uygulanması ve yöneticiler tarafından ilk etapta kabul edilmesi son derece zor olabilmektedir. Bunun nedeni de yöneticiler çalışanlar tarafından değerlendirilmekten hoşnut olmazlar ve üstelik çalışanlar üzerinde otorite kurmaları da güçleşebilir. Fakat kendisine güvenen ve kalifiye işgücünün bulunduğu işletmelerde personelin görüşleri, personelin performanslarını tespit etmede önemli bilgiler sağlayabilmektedir (Fındıkçı, 2002: 308).

Personel tarafından gerçekleştirilen değerlendirmede, sonuçların etkin çıkabilmesi ve gerçeği yansıtabilmesi için onlara bu hususta yeterli eğitimin verilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde personelin firma hedeflerini dikkat etmeyerek, yöneticilerinin kişilik özelliklerine ve

kendi gereksinimlerini ne ölçüde karşıladıklarına bağlı olarak değerlendirme yapmaları gerekebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

Astların yöneticileri değerlendirmesi, yöneticilerin astların zayıf yönlerinin saptanması için kullanılmaktadır. Astların, yöneticileri; motivasyon sağlama, liderlik, iletişim, organizasyon ve planlama gibi hususlarda değerlendirme yapması daha olumlu sonuçlar verebilir. Çalışanların yöneticilerinin en çok bu özelliklerini izleme imkanı bulunmaktadır. Üstlerin iş bilgisinin astlar tarafından değerlendirilmesi bazı sıkıntılar yaratabilir. Astların bilgi ve tecrübeleri bu konuda değerlendirme yapmak için yeterli olmayabilir. Bu sebeple değerlendirme sonuçları yanlış ve gereksiz bilgi içerebilir. Bunun yanında üstlerin astlardan gelen değerlendirmeyi kabul etmeme gibi bir durumda oluşabilir. Ayrıca astların yöneticilerini değerlendirme sürecinde, yöneticilerin gözüne girme kaygısı ile yüksek puan vermesi de diğer bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu problemlerin engellenebilmesi için değerlendirme formlarının isimsiz ve imzasız olması gerekmektedir. Değerlendirme yapacak çalışana eğitim verilmesi ve sonuçlarının göz önünde bulundurulacağına çalışana aktarılması değerlendirme sonuçlarının geçerliliğini artırabilir ve astların değerlendirmeye katılımı tam olarak sağlanabilir (Bingöl, 1996: 225).

Geleneksel değerlendirme metodu olarak kabul edilen yöneticilerin değerlendirmesine karşıt açılı bir metot olduğu için, tersine değerlendirme olarak da isimlendirilen bir değerlendirme metodudur. Metodun başarısı, işgörenlerin bu konuda eğitilmelerine ve yöneticilerin personelden gelebilecek görüş ve önerilerin faydalı olabileceği hususunda görüş birliğine varmalarına bağlıdır. Metot ayrıca hiyerarşiden uzak bir işletme yapısı oluşturmak ve personelle yöneticiler arasındaki ilişki hakkında bilgi edinmek bakımından da yararlıdır. Personel bu iş için yeterli ölçüde eğitilmedikleri durumda, yöneticilerini daha çok kişilik özellikleri ile ve kendi gereksinimlerine karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına göre değerlendirebilirler. İşletme hedeflerine ağırlık vermeyebilirler. Ayrıca, yöneticiler ile ilgili önyargıların ve onlara yaranma düşüncesinin değerlendirme sonuçlarını etkilemesi gibi sorunlarda olabilmektedir (Barutçugil, 2002: 200).

#### **4.6.5. Müşterilerce Değerlendirme**

İş, başkalarına hizmet olarak yapılmaktadır. İster ürün ister hizmet olsun amaç, en uygun kaynakları en iktisadi şekilde kullanarak insanlara bir değer üretmektir. Bu aşamadaki başarıda belirleyici olansa ürün ya da hizmeti alanların görüş, düşünce ve önerileridir. İşletmelerin müşterilerini tatmin etme dereceleri aslında onların başarılarının da bir göstergesidir. Bazı firmalar müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden terfi, ücret artışı, eğitim gereksiniminin tespit edilmesi vb. kararlarda



## 5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirilmesinde firmanın ya da değerlendirmenin uygulandığı kısmın koşullarına en uygun metodu seçmek kadar, bu metodu amaçlarından sapmaksızın ve çalışanlar arasında duygusal kökenli ayırma yapmaksızın değerlendirmeyi gerçekleştirmek gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 172). Çalışanların performans derecelerini saptamak için geliştirilmiş pek çok metot bulunmaktadır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve klasik olarak isimlendirilebilecek olan metotlardır. Diğerleriyse, klasik değerlendirme metotlarının uygulamada meydana getirdiği problemleri çözüme kavuşturmak ve daha objektif değerlendirmeler sunabilmek için geliştirilmiş modern/çağdaş metotlar olarak isimlendirilen metotları kapsamaktadır (Kaynak, 1990: 209).

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman önemli bir problem olduğu için, işletmeler kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır (Acar, 2000: 65).

Değerlendirmeye ilişkin metotlar örgütlerin yapısı, yönetimin amacı, personelin beklentileri gibi örgütsel nedenlerle olabileceği gibi, teknolojik gelişmeler ve çevresel faktörlere göre de farklılık gösterebilir (Yücel, 1999: 113).

Günümüze kadar birçok değerlendirme metodunun geliştirilmiş olmasının altında esas olarak performansın kişisel bir kanı oluşu yatmaktadır. Çeşitli metotlar oluşturularak subjektif olan bu kanılar mümkün olduğunca değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

### 5.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Sıralama metodu ucuz ve pratik bir uygulamadır. Değerlendirme az zaman ve en az gayret gerektirmektedir (Kleiman, 2013: 152). Sıralama metodu kendi içinde uygulandığı tekniğe göre değişiklikler göstermektedir. Basit sıralama metodunda değerlendirmeyi yapan şahıs personelini en başarılıdan en başarısız doğru sıralamaktadır. Diğer bir sıralama metoduyse ikili karşılaştırmadır. Bu metotta daha önceden saptanmış olan çiftler halindeki çalışanlar birbirleriyle kıyaslanmaktadır. Başarılı olanın adının yanına bir işaret konulmaktadır. Bu işaretlerinin toplanmasında en fazla işarete sahip olan personel en başarılı olarak kabul edilmektedir. Bu metotta kıyaslandırılacak çalışanın fazla olması çok zaman alıcı olacaktır. Kıyaslanma sayısı formül kullanılarak bulunmaktadır (Uyargil, 2008: 52):

Sıralama metodunun uygulamasının kolay olmasının yanında, değerlendirme sırasında hale etkisi ve en son olayın etkisinde kalma gibi sebeplerden ötürü yanlış değerlendirmelere yol açabilmektedir (Özgen ve diğerleri, 2005: 246). Bu metotta yöneticilerden, personelini belli bir ölçüte göre başarılıdan başarısza doğru sıralanması istenmektedir. Yirmi şahıstan az gruplarda uygulanabilen bu metotta başarılı ve başarısız arasında kalan personelin sıralanmasında zorluk yaşanmaktadır. Ayrıca diğer bir sıkıntılı durumu da personelin hangi yönden başarılı, hangi yönlerden başarısız olduğunu göstermemesidir (Yüksel, 1997: 174). Bu metotta yöneticiler personelini genel başarı durumlarına göre veya kendilerinde bıraktıkları izlenime göre bir değerlendirme yapmaktadır (Tortop ve diğerleri, 2007: 281). Bu metot az zaman alması ve kolay olmasının yanında, yukarıda sayılan nedenlerden ötürü tam, objektif ve adil bir değerlendirme sonucunu verememektedir.

İkili karşılaştırma yöntemi en az sıralama yöntemi kadar, bazı zamanlar da ondan daha güvenilir sonuçlar verebilen bir yöntem olarak benimsenmektedir. Fakat bu yöntem, değerlendirilecek birey sayısı çok olduğunda çok vakit alıcı ve yorucu olmaktadır (Canman, 2000: 178). İkili karşılaştırma yönteminde personellerin isimleri bir kâğıda ya da karta yazılmaktadır. Daha sonra her personel ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden fazla olan personelin adının karşısına ya da kartına bir işaret koyulmaktadır. Karşılaştırma işlemi bütün işgörenler için tamamlandıktan sonra isim karşısına ya da her karta konulan işaretler sayılmakta ve bu işaret sayısına göre personel sıralanmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2000: 181). Bu işlem, yazılı bir formda bulunan ölçütler çevresinde yapılmayarak, tamamen değerlendiricinin takdiri ile yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 173).

## **5.2. Grafik Değerlendirme Yöntemi**

Grafik değerlendirme yöntemi en eski ve en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçeğidir. Bu ölçeğin özelliği bir değerlendirme ölçeği boyunca bulunan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir özellikler listesine ve her bir nitelik için derece sütunlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlamaktadır. Bu metoda göre değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek bireyi ölçekte bulunan özelliklere göre değerlendirmesi istenmektedir. Bu metot, belirli bir işin başarıyla gerçekleştirilmesi yönünden en önemli görülen özelliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru puanlanması esasına dayanmaktadır (Bingöl, 2006: 338).

Firmalarda başarı değerlendirmesinde kullanılacak en eski ve en basit tekniklerden birisi, grafik değerlendirme metodudur. Grafik değerlendirme tekniği bir çalışma grubunu oluşturan çalışanları genel olarak analiz etmede kullanılabileceği gibi, her bir çalışanın belirli

başarı faktörlerine göre incelenmesine imkan tanıyacak biçimde düzenlenebilir (Erdoğan, 1991: 178). Değerlendirmeciye, değerlendirmesini gerçekleştireceği her bir ast için birer form verilmektedir. Form, değerlendirilenin çalışma performansı ve karakteristiklerinden meydana gelmektedir. Değerlendirici formda bulunan ölçütlere göre değerlendirmesini yapmaktadır. Grafik değerlendirme cetvelindeki değerlendirme türleri çeşitli tiplerde olabilmektedir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1993: 221). Genellikle grafik değerlendirme tekniğinde ölçek, beş seçim noktasından oluşmaktadır ve bu noktaların anlamı şu şekilde düzenlenmektedir:

- Çok yetersiz,
- Yetersiz, ortalamanın altı,
- Normal, ortalama,
- Yeterli, ortalamanın üstü,
- Çok iyi.

Grafik değerlendirmede kullanılan bir form aşağıda verilmiştir.

**Tablo 1: Başarı Faktörlerine Göre Grafik Değerlendirme Ölçeği (Erdoğan, 1991: 179)**

Personelin					
Adı Soyadı:					
Unvanı:					
Bölümü:					
Değerlendirmesini Yapan:					
Değerlendirme Tarihi:					
Değerlendirme ölçütleri	Ölçüm				
	Çok düşük	Düşük	Orta	İyi	Çok iyi
İş bilgisi					
Üretilen hizmet/mal miktarı					
Üretimin kalitesi					
Birlikte çalışma yeteneği					
Yeni fikirler/Yaratıcılık					
Karar verme yeteneği					
Devamlılık					

Tablo 1’de görülen başarı faktörlerine göre grafik değerlendirme ölçeğinde, formun bir yanına değerlendirmeye konu olan özelliklerin ve açıklamaların, diğer yanına ise özelliklerin karşısında yer almak üzere niceliksel notlardan oluşan bir ölçeğin ya da çok yeterli, yeterli,

ortalama, yetersiz, çok yetersiz gibi değerlendirmelerin konulduğu bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Yöneticiden çalışanı formda uygun gördüğü ifade veya rakamı işaretleyerek değerlendirmesi istenmektedir. Formda bulunan başlıca ifadeler iş hakkında bilgi(güvenilirlik, üst-astlara karşı tutum, anlayış),işin kalitesi (mükemmellik, temizlik), çalışma isteği, dış görünüş, tasarrufa riayet, yönetme becerisi, devam durumu, inisiyatif, işbirliği gibi özelliklerdir. Genelde daha çok kullanılan metot, sadece iş başarısıyla kabiliyetin değerlendirilmesidir (Yüksel, 2007: 188).

Grafik metodunun bazı ciddi zayıf yanları da bulunmaktadır. Bu potansiyel zayıflıklardan biri, değerlendirme yapan kişilerin geçmişlerinin, tecrübelerinin ve kişiliklerinin farklı olması sebebiyle yazılı tanımlamaları şekilde yorumlamamalarıdır. Varolan diğer zayıflık kategorilerin tercihiyle ilgilidir. Mesela, çalışma performansı ile ilgili çok az kategori seçilebilir veya çalışma performansını önemli ölçüde etkileyecek kategoriler dikkate alınmayabilir (Barutçugil, 2002: 191).

Değerlendirme formunda kullanılan ifadelerin etkisi değerlendirmeyi gerçekleştirenlere göre farklılaşmaktadır. Bazıları için çok iyi olduğu düşünölen bir performans başkasına göre orta veya yetersiz görölebilmektedir. Bunun yanında ortaya çıkabilecek başka sakınca da, yöneticilerin personeli değerlendirirken aşırıdan kaçmaları ve ortalama bir yolu tercih etmeleridir. Bu durum çalışanlar arasındaki farkların ortaya çıkmasını engellemektedir. Sonuç olarak değerlendirmeyi yapan şahıs, grafik dereceleme formları üzerinde bulunan ve uygun gördüğü ifade veya rakamı işaretleyerek değerlendirmeyi yapmaktadır.

### **5.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Zorunlu dağılım metodunda çalışanlar yöneticilerinin pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin değişikliklerin olmadığını ifade ederek uyguladıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelere yönelebilirler. Değerlendirilen grup üyelerinin çok iyi performans derecesinde olduğunu ifade etmek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000: 166).

Zorunlu dağılım metodunun ortaya çıkmasının ana amaçlarından biri, değerlendirmeler sırasında meydana gelebilecek tutarsızlıklar için önlem alınmasıdır. Mesela; devamlılık gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine rağmen, bazı değerlendirme yapan kişilerin çok merhametli hareket ettiğinden, değerlendirdiği şahısları ölçeğin ya en yüksek noktasında ya da orta noktalarında toplanabilirler. Zorunlu dağılım metodu bu tür durumları önlemek maksadıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 2006: 341). Bu metotta değerlendirme yapılırken

istatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden faydalanılır. Bu metotta kullanılan varsayım, bir işletmede çalışanlardan küçük bir grubun çok başarılı ve çok küçük bir grubun ise çok başarısız olacağı, başkasının da bu iki grup arasında dağılacığıdır (Yüksel, 1997: 175).

Bu yöntemin güvenilirlik bakımından diğer metotlara göre yüksek olduğunu savunanlar bulunmaktadır. Bilhassa birden fazla değerlendirme yapan bireyin ve çok sayıda değerlendirilecek bireyin bulunduğu zamanlarda tek düze sonuçların elde edilmesini sağlayan bir metot olarak kabul edilmektedir (Uyargil, 2008: 55). Bu metodun en büyük avantajı tarafsızlıklardan etkilenmemesidir. Fakat bu metot neticesinde elde edilen sonuçta, personel arasındaki gerçek değişiklikler hakkında tam bilgi vermemektedir (Çiftçi, 2007: 179).

#### **5.4. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi**

360 derece performans değerlendirme 1990'lı senelerde bilhassa A.B.D ve Batı Avrupa'da büyük firmalar tarafından yaygın şekilde kullanılmıştır (Barutçugil, 2002: 203). Herhangi bir düzeydeki işgörene yönelik performansı saptarken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşüne başvurularak bir performans havuzu oluşturulmaktadır. Böylelikle performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaç edinilmektedir.

360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanın performansının; çalışanın çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine direkt rapor veren personelden ve iç ve dış müşterilerinden toplanan spesifik çalışma performansı bilgilerinin doğrultusunda değerlendirilmesidir (Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2007: 186).

Birden fazla değerlendiren kişinin olması, daha nesnel sonuçların bulunmasını sağlayarak, süreci daha fazla savunulur hale getirmektedir. Şüphesiz bütün değerlendiren kişi durumunda olanların değerlendirilecek stratejik özellikleri, geri bildirim toplama ve analiz etme metotlarını ve geri bildirim değerlendirme sisteminde nasıl kullanılacağını bilmeleri gerekmektedir. Bu metodun en önemli sıkıntıları değerlendirme yapan kişi sayısının çok olmasından ötürü, değerlendirme faaliyetinin uzun zaman gerektirmesi ve daha fazla maliyete ihtiyaç duyulmasıdır. İşletmede bu metotla performans mimarisinin meydana getirilmesinin aşağıda sıralanmaktadır (Bulut, 2004: 79):

- Personelinin performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlamaktadır,

- Personelle müşteriler arasındaki iletişim düzeyi hakkında bilgi edinilmesini sağlamaktadır,
- Örgüte bireysel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlamaktadır,
- Çok sayıda değerlendiriciye imkân vermektedir,
- Personelin yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlamaktır,
- Yöneticiler personelin kabiliyetleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olmaktadır,
- İşe göre personelin yerine, personele göre işin yaratılmasına hizmet ederler.

360 derece performans değerlendirme sistemi personelin mevcut ve potansiyel becerileriyle geliştirmeye ihtiyaç duyulan yanlarını çok boyutlu olarak sorgulayan, eğitim gereksiniminin saptanması, kariyer planlaması gibi hususlara girdi sağlayan, örgüt içi iletişimi artıran, açık sistem mantığını benimseyen daha çok yetkinlik temelli bir metottur (Turgut, 2001: 82).

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin en önemli parçalarından biri olan 360 Derece Değerlendirme metodunda birçok işletme, geleneksel metottan farklı olarak insanlara kazançlı çıkacakları imkanları sunmakta ve personelinin zayıf taraflarını stratejik bir biçimde geliştirmeye gitmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 167).

## **5.5. Değerlendirme Skalaları Yöntemi**

Değerlendirme skalaları yöntemi, değerlendirme faktörleri, faktörlerin tatlandırılması ve davranışsal değerlendirme skalaları şeklinde açıklanmaktadır.

### **5.5.1. Değerlendirme Faktörleri**

Geleneksel değerlendirme skalalarını içeren metotlarda insanların performansları çeşitli kriterler bakımından bir skalayla ölçülmektedir. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak isimlendirilmektedir. Değerlendirme faktörleri değerlendirilen kişinin kişisel özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını veya çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler olarak incelenmektedir (Uyargil, 1994: 41).

### 5.5.2. Faktörlerin Tartılandırılması

Değerlendirme skalalarının kullanıldığı metotlarda bir firmada çalışan bütün işgörenleri tek bir formla değerlendirmek, kullanılan performans yaklaşımları yönünden zorluk yaşatabilmektedir. Bilhassa, üstler ve astlar arasında performansın farklı yaklaşımlar yönünden değerlendirilmesi gerektiğinden, bu metodu kullanan pek çok firma iki ya da daha fazla sayıda form hazırlayarak farklı çalışma gruplarını farklı yaklaşımlar ile değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Faktörlerin tartılandırılması faaliyetinde kullanılan değerlendirme kriterlerinin ağırlıklandırılması yoluyla daha etkin değerlendirmeler yapılması mümkün kılınabilir (Uyargil, 1994: 43).

### 5.5.3. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal değerlendirme skalalarının çıkış amacı geleneksel değerlendirme skalalarının sakıncalarını bertaraf etmektedir. Davranışsal değerlendirme skalaları, geleneksel skalalarda olduğu gibi değerlendirmeyi gerçekleştirecek şahsa bağlı çalışan personelin değişmez bir skala üzerinde zayıftan mükemmel doğru derecelendirmesini gerektirmektedir ama bu metotta farklı olarak direkt iş ile ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanır ve farklı performans derecelerini göstermek için kritik olaylar kullanılır.

Davranışsal değerlendirme skalalarında da diğer geleneksel metotlar gibi çalışanların performansı çeşitli kriterler bakımından ölçülmeye çalışılmaktadır. Kritik olay ve grafik değerlendirme ölçeği metotlarının birleşiminden oluşmaktadır. Değerlendirme formunu en üstünde kabul edilebilir ve en altındaysa kabul edilemez davranışlar ifade edilmektedir. Bu davranışlara performansın göstergesi olarak puanlar verilmektedir. Davranışsal değerlendirme ölçeğinde standartların belirginleşmesi, öznel yargılama yerine gözleme dayanması, sonuçların astlara kolayca açıklanabilmesi başlıca faydaları arasında gösterilmektedir. Bu faydaları yanında bazı zararları da bulunmaktadır. Ölçeklerin geliştirilmesinin zaman ve emek gerektirmesi, başarı boyutlarının fazlalığı sebebiyle tamamının kullanılamaması, iş analizi aracılığıyla meydana getirilen ölçek üzerindeki tanımlamalara uymayan astların ve davranışların belirebilmesi başlıca zararları göstermektedir. Bu zararı ortadan kaldırmak için temelde davranışa dayalı değerlendirme ölçeklerine benzeyen davranış gözlem ölçekleri geliştirilmiştir. Davranış gözlem ölçekleri metodu başarı ölçütlerinin geliştirilmesi, ölçek formatı ve puanlama işlemleri yönünden davranışa dayalı derecelendirme metodundan ayrılmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 185).

Davranışsal Değerlendirme Skalaları iki başlık altında değerlendirilebilir:

- **Davranışsal Beklenti Skalaları**

Davranışsal beklenti skalaları, 1963 senesinde Kendall ve Smith tarafından geliştirilmiştir. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) (BARS) olarak da belirtilmektedir. Davranışsal Beklenti Skalaları (Behavioral Expectation Scales) (BES) metodu da diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, bireyin performansını çeşitli kriterler yönünden ölçmeyi amaçlamaktadır (Uyargil, 1994: 46). Tablo 2’de davranışsal beklenti skalası verilmektedir.

**Tablo 2: Davranışsal Beklenti Skalası (Uyargil, 1994: 46)**

	9	İki yeni satış elemanının eğitimi için bir tam gün boyunca satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi delege etmesi beklenir.	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir.
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir.	6	
		Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
Memnun olmadığı takdirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir.	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip, kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Astlarının olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir.	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

- **Davranışsal Gözlem Skalaları**

Davranışsal Gözlem Skalaları (Behavioral Observation Scales) (BOS), Davranışsal Beklenti Skalalarının zararlı yanlarını bertaraf etmek, güçlü taraflarından faydalanabilmek amacıyla geliştirilmiş bir değerlendirme metodudur (Kaynak ve diğerleri, 2000: 218).

Davranışsal gözlem ölçeği metodu, performans faktörlerinin geliştirilmesi, ölçek formatı ve puanlandırma işlemleri yönünden davranışa dayalı derecelendirme metodundan farklı değerlendirilmelidir. Davranışa dayalı değerlendirme ölçeklerinde, bireyden çeşitli performans faktörlerinde beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar uzman değerlendirmeci tarafından saptanmakta ve bu davranışlar ölçekte incelenmektedir. Davranışsal gözlem ölçeklerinde ise çalışma davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan faydalanılmaktansa değerlendirmeyi yapan kişi bu davranışları gözleme ölçütüne göre değerlendirmeyi gerçekleştirmektedir. Başka bir anlatımla davranışsal gözlem ölçeklerinde performans faktörlerinin geliştirilmesinde başarılı çalışana başarısız olandan açık bir şekilde ayırt etmede kullanılacak davranış veya kritik olayları saptamak için istatistik analiz tekniklerinden faydalanılmakta, bahsedilen ifadeler yönetici tarafından gözlemlenip ölçekte işaretlenmekte ve çalışanın her bir ifadeden aldığı puanlar toplanarak, çalışanın toplam performans puanı hesaplanmaktadır (Uyargil, 2008: 64).

## **5.6. Kritik Olay Yöntemi**

Kritik olay yöntemi, tespit edilen koşullara göre çalışanın değerlendirmesinden çok bireyin iyi veya kötü olarak nitelendirilen davranışlarının tespit edilmesiyle ilgilidir. Bu metot ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde çalışan subayların başarı ya da başarısızlıklarına sebep olan önemli hadiselerin izlenmesi ve liste düzenlemesi ile uygulamaya konmuş, daha sonra sanayi alanında kullanılmıştır (Harper, 1983: 493). Tablo 3’de kritik olay yöntemi değerlendirme formu verilmektedir.

**Tablo 3: Kritik Olay Yöntemi Değerlendirme Formu (Sabuncuoğlu, 2000: 172)**

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi.		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu.		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama</u> Çok önemli ve özel gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirdi.			<u>Açıklama</u> B yüksek firmadaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kritik olay metodunun daha geliştirilmiş bir modeli olan bu metotta, değerlendirme yapan kişi seçeneklerin gerçek karşılığının ne olduğunu bilmeden asta en çok uyan ve en az uyan seçenekleri seçmektedir. İşaretlenen olumlu ya da olumsuz cümleler daha sonra uzmanlarca değerlendirmeye alınmaktadır ve istendiğinde her cümle veya kriterin önemine göre ağırlıklı puanlar verilebilmektedir. Metotta, puanlama yerine istendiğinde her cümlenin karşısına her zaman, bazen, hiçbir zaman gibi ayrıştırılmış üçlü dereceler de koyulabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 215).

Kritik olay metoduyla çalışanın değerlendirilmesinde, belirli bir dönem içinde onların tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlendirmenin daha objektif olması sağlanmaktadır. Gözlemler sonucu sağlanan verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili personele duyurulmakta ve onun gelişmesine yardımcı olunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 179).

Bu metotta değerlendirmeyi yapan kişi, çalışanların işlerini yaparken aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışlarını belirlemektedir. Gözlemlenen bu davranışlara kritik olaylar

ismi verilmektedir. Bunun sebebi, işteki başarı veya başarısızlığa direkt etkide bulunmalarındır. Kritik olay metodu, hazırlanma sürecinde uzun zaman almaktadır. Ancak değerlendirme yapılan personelin zayıf ve eksik taraflarının kolay belirlenmesi ve değerlendirme yapan bireye güvenilir geribildirim sağlaması bakımından faydalıdır. Bu metotta, değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan yöneticilerden değerlendirme dönemi sürecinde değerlendirecekleri her yöneticinin başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç hadiseleri bir forma yazmaları istenmektedir. Metot, savaş esnasındaki gözlem ve uygulamalardan esinlenerek ortaya çıkarılmıştır. Bu metotta değerlendirme, değerlendirme esnasındaki izlenimlere değil, tüm dönem boyunca gerçekleştirilen gözlemlere ve somut olaylara dayandırılmaktadır. Diğer taraftan kritik olay metodunda gözlemlenen olumsuz olayların ilgisine hatırlatılması yöneticinin davranışlarını düzeltmesine olanak sağlamaktadır (Bulut, 2004: 79).

### **5.7. İşaretleme Listesi Yöntemi**

İşaretleme listesi yöntemi, ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar metodunun bazı zararlı taraflarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Bir grup işi tanımlamak amacıyla hazırlanan, bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Değerlendirmeyi yapan kişi bu listede bulunan birçok hazır cümleden bireye uygun olanlarını işaretlemektedirler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra değerlendirmeye alınmaktadır. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre ağırlıklı puanlar verilebilmektedir. Puanlamanın dışında istenirse her cümlenin karşısında her zaman, bazen, hiçbir zaman gibi üçlü dereceler oluşturulur (Sabuncuoğlu, 2000: 179).

### **5.8. Direkt İndeks Yöntemi**

Direkt indeks metodunda performans standartları, yöneticilerce tek başına yada yöneticiyle çalışanın birlikte iletişimi sonucu saptanmaktadır. Bu kriterlere göre saptanan amaçları gerçekleştirmedeki performans düzeyleri puanlar ile saptanmış olduğundan bu niceliksel değerlerin toplamı, genel performansın niceliksel indeksini verecektir. Standartlar metodunda çıktı kriterleri ve niceliksel standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha detaylı performans standartlarıyla karşılaştırılmaktadır. Mevcut standartlar, çalışanla yöneticisi ya da kişilerin oluşturduğu bir grupla üstler arasındaki iletişim sonucu tespit edilmektedir (Uyargil, 1994: 51).

Metotta kriterlere göre saptanan amaçlara ulaşmadaki performans dereceleri puanlar ile saptanmış olduğundan bu niceliksel değerlerin toplamı, genel performansın niceliksel indeksini vermektedir (Barutçugil, 2002: 189).

## 5.9. Standartlar Yöntemi

Standartlar metodu (Standarts Method) direkt indeks metoduna benzer ancak bu metotta küresel çıktı kriterleri ve niceliksel standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha detaylı performans standartlarıyla karşılaştırılmaktadır. Performans standartlarıysa çalışan ve yönetici ya da çalışanların oluşturduğu bir grupla yöneticileri arasındaki görüşmeler sonucu saptanmaktadır. Bu metot literatürde, amaçlara göre değerlendirme yaklaşımının yönetici olmayan çalışana uygulanması olarak düşünülmektedir (Uyargil, 1994: 51).

## 5.10. Amaçlara Göre Yönetim

Bazı performans değerlendirme metotları performans planlama sürecini temel alarak oluşturulmuştur. Bu metotlardan en önemlisi amaçlara göre değerlendirmedir. Bu metottan ilk defa 1954 senesinde Peter Drucker'ın "The Practice of Management" isimli kitabında Hedeflerle Yönetim (Management by Objectives) olarak söz edilmiştir (Uyargil, 1994: 55).

Amaçlara göre yönetim, amaçların niceliksel sonuçlar biçiminde belirtilmesini ve yeniliklere uyum, karlılık, verimlilik, pazar durumu, mali kaynaklar gibi alanlarda amaçların tespit edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Amaçlara göre yönetimin son adımını oluşturan "performansın tüm olarak değerlendirilmesinde", bu metodun bir "yönetici değerlendirme" tekniği olarak kullanılması mümkündür. Bu adımda yönetici ve personelle birlikte daha önce kararlaştırılan amaçlara personelin ne derecede ulaştığını değerlendirmektedirler (Koçel, 2003: 153). Amaçlara göre yönetimin bir değerlendirme yöntemi olarak kullanılmasında göz ardı edilmemesi gereken anahtar özellikler vardır. Bu özelliklerin başlıcaları aşağıda sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 185):

- Personel ve yönetici bir araya gelirler, çalışanın temel görev ve sorumluluk alanı hakkında görüş birliğine varırlar ve bunları listelerler,
- Yöneticiyle işbirliği içerisinde bireysel amaç ve hedeflerini tespit ederler,
- Yönetici ve çalışan performans değerlendirme ölçütleri üzerinde görüş birliğine varırlar,
- Her sene personel ve yöneticinin toplanarak saptanmış amaçlara ulaşım ölçüsünü değerlendirirler,
- Yönetici destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar,
- Değerlendirme aşamasında personel, yargılayıcı rolden çok çalışanın amaçlarına ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir,

- Süreç, bireysel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşır.

Amaçlara göre yönetimin belli aşamaları bulunmaktadır: İlk aşamada yönetici ve personel birlikte çalışan için dönemsel hedefler belirlemektedirler. Bu aşamada hedeflerin demokratik bir çerçevede personelin de katılımıyla yapılması gerekmektedir. Her iki taraf da hedefler hususunda fikir birliğine varmasının ardından, bu hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli uygulama planları hazırlamaktadır. Dönem bitiminde yönetici ve personel bir daha toplanarak bu hedefleri personelin ne derecede gerçekleştirdiğini, eğer gerçekleştiremezse sebeplerini konuşurlar. Bu görüşmenin bitiminde çalışanın genel olarak performansı tespit edilmiş olmaktadır. Bu tespitleri çalışanın gelecek döneme ilişkin performansının planlanması izlemektedir. Bir önceki dönemden sağlanan geri beslemeye dayalı olarak, gelecek dönemin hedefleri bir daha aynı adımlarda gerçekleştirilmektedir (Kaynak, 2000: 220).

## 6. İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN İNSAN KAYNAKLARINI YÖNETME YETERLİLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan alan araştırmasının amacı ve yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi, sınırlılıklar ve bulgular şeklinde sıralanan başlıklara yer verilmiştir. Veri toplama aracındaki sorular yani araştırmanın değişkenleri ve araştırmanın amacı, evren-örnekleme gibi bilgilerinin tanımlanması ile araştırmanın kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra ise araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

### 6.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, ilkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ankete katılım gösteren öğretmenlerin konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın ana amacına bağlı olarak ilkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş, mesleki kıdem ve hizmetiçi eğitim alıp almama durumu şeklinde sıralanan özelliklerine göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

Bu araştırmanın problem cümlesi “İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada bu doğrultuda bir yöntem izlenilmiştir. Araştırmada ana amaca bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- H<sub>1</sub>: İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine ilişkin puanları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>2</sub>: İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine ilişkin puanları yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>3</sub>: İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine ilişkin puanları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>4</sub>: İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine ilişkin puanları branşa göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>5</sub>: İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine ilişkin puanları mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>6</sub>: İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine ilişkin puanları yönetimde hizmetiçi eğitim alıp almama durumuna göre farklılık göstermektedir.

## 6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul İli Başakşehir ilçesi'nde Ahmet Kabaklı İlkokulu, Bahçeşehir Boğazköy İlkokulu, Bahçeşehir Süleyman Demirel İlkokulu, Başakşehir Cumhuriyet İlkokulu, Cahit Zarifoğlu İlkokulu, Hacı Ali Osman Gül İlkokulu, İBB Akşemsettin İlkokulu, İBB Fatih Sultan Mehmet İlkokulu, İBB Mehmet Akif Ersoy İlkokulu, Kayabaşı Çamlık İlkokulu, Kayabaşı İlkokulu, Mahmut Şevket Zırh İlkokulu, Mehmet Yaren Gümeli İlkokulu, Nurettin Topçu İlkokulu, Oyakkent İlkokulu, Şamlar İlkokulu, Tepe İlkokulu, TOKİ Kayaşehir Mevlana İlkokulu, TOKİ Osmangazi İlkokulu, Zihni Küçük İlkokulu'nda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem ise bu kişiler arasından tesadüfi olarak seçilen 400 öğretmenden oluşmaktadır.

## 6.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki öğretmenlere yöneltilmiştir. Bu sorular, yani çalışmamızdaki değişkenler şu başlıklar altında toplanmıştır:

### 6.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Anketin bu bölümü, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem ve hizmetiçi eğitim alıp almama durumu şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin veri toplanmasına yönelik kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

### 6.3.2. İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Ölçek

Veri toplama araçlarından biri olarak “İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Ölçek” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki öğretmenlerin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine ilişkin maddeleri “1:Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5:Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 33 madde bulunmaktadır.

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerine göre karar verilir (Kalaycı, 2009: 405).

$\alpha$ değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise	Yüksek güvenilirdir.

**Tablo 4: Güvenirlik Analizi Sonuçları**

	Cronbach's Alpha	n
İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Ölçek	,970	33

Tablo 4’de Cronbach’s alpha değerinin 0,970 olması, ankette kullanılan ilkökul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine ilişkin ölçeğinin oldukça güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

#### 6.4. Verilerin Analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 20.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Ayrıca ortalama, standart sapma, mod, medyan, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde parametrik test olan Bağımsız Grup T testi, parametrik olmayan Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testlerine yer verilmiştir. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır (Kalaycı, 2009: 82):

$H_0$ : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

$H_1$ : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise  $H_0$  hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise  $H_0$  hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır (Ergün, 1995: 86).

### 6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız, ankete katılımı sağlanan ve 400 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun anakütleyi/evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden anakütleye genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

### 6.6. Bulgular

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

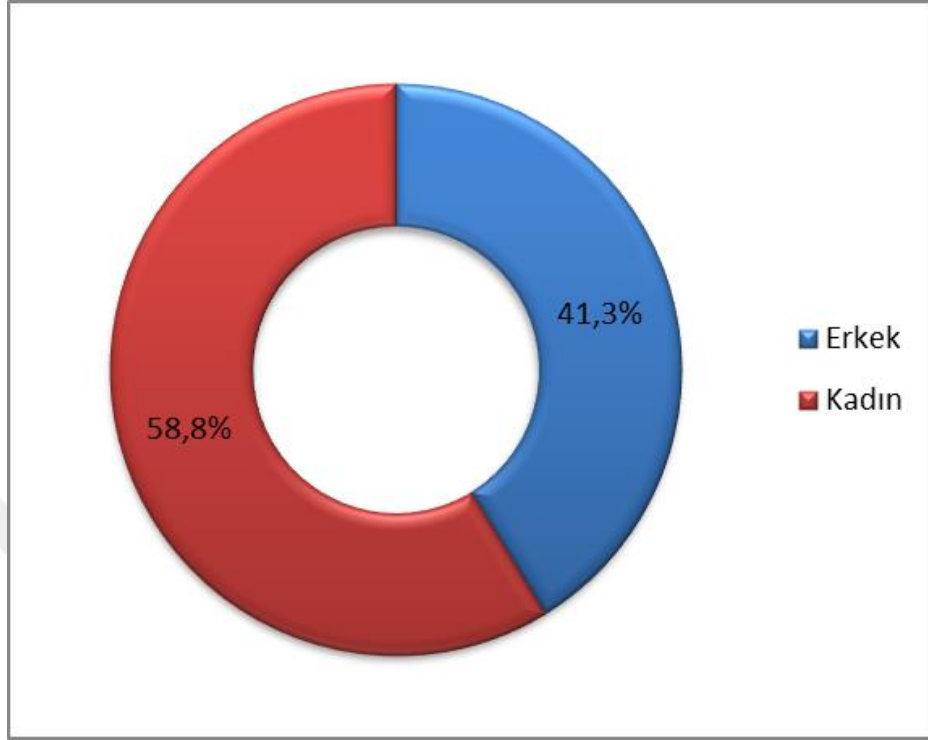
#### 6.6.1. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, bölüm, mesleki kıdem ve yönetimde hizmetiçi eğitimin verilip verilmediği durumu şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin durumları incelenmiştir.

**Tablo 5: Cinsiyete Göre Dağılımlar**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Erkek	165	41,3
Kadın	235	58,8
Toplam	400	100,0

Ankete katılanların 235'i kadın, 165'i erkek olarak tespit edilmiştir. Cinsiyete ilişkin yüzde dağılım grafiği de şekil 3'de gösterilmektedir.



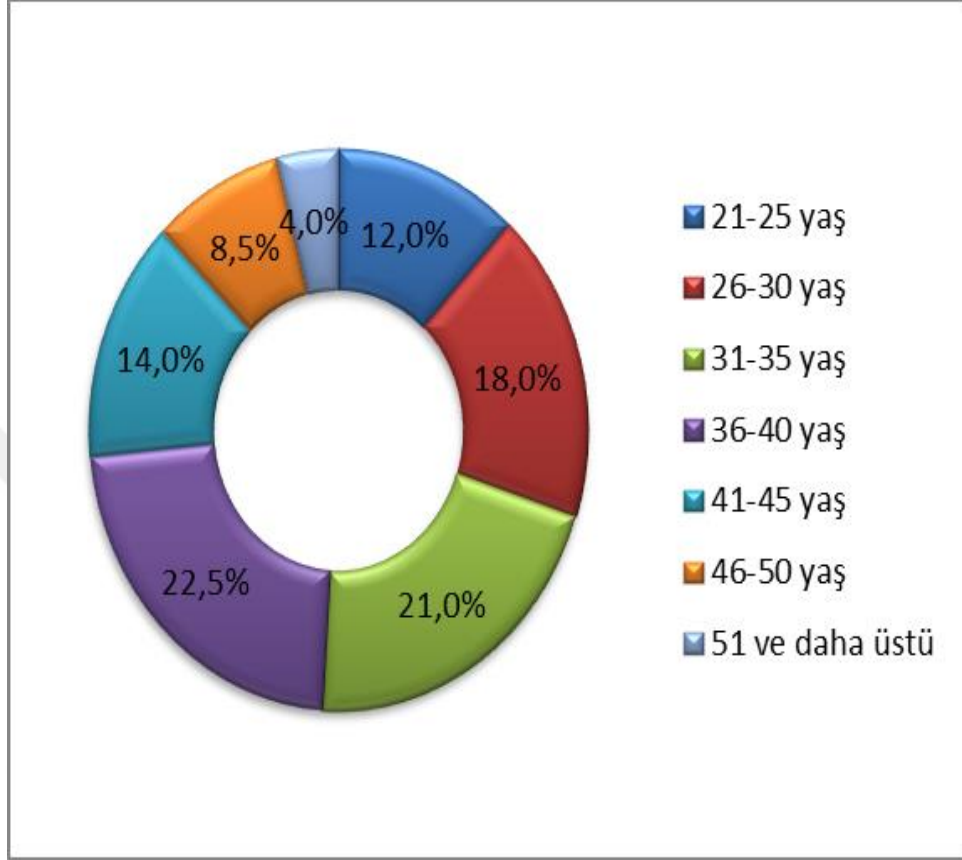
**Şekil 3: Cinsiyete İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği**

Katılımcıların %41,3 ü erkek, %58,8'i kadınlardan oluşmaktadır. Çoğunluğun kadın olduğu görülmektedir.

**Tablo 6: Yaşa Göre Dağılımlar**

	Frekans	Yüzde
21-25 yaş	48	12,0
26-30 yaş	72	18,0
31-35 yaş	84	21,0
36-40 yaş	90	22,5
41-45 yaş	56	14,0
46-50 yaş	34	8,5
51 ve daha üstü	16	4,0
Toplam	400	100,0

Katılımcıların 90'ı 36-40 yaş, 84'ü 31-35 yaş, 72'si 26-30 yaş, 56'sı 41-45 yaş, 48'i 21-25 yaş, 34'ü 46-50 yaş ve 16'sı da 51 yaş ve üstüdür. Yaşa ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 4'de gösterilmektedir.



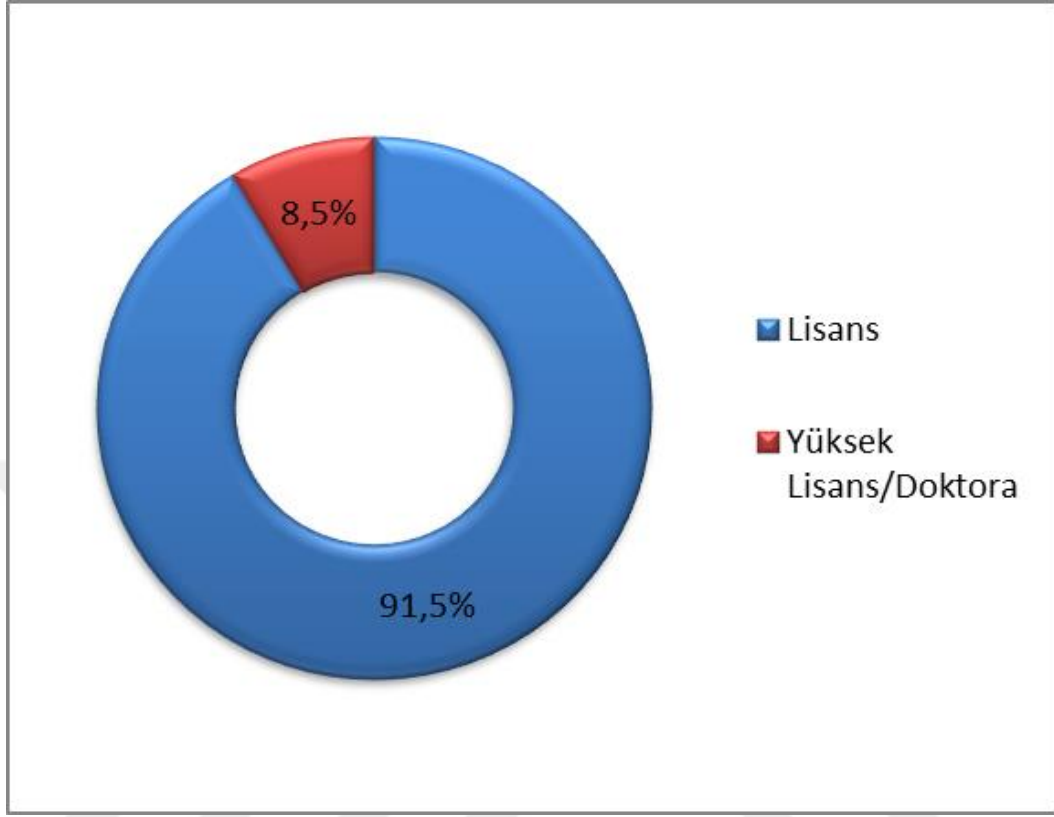
**Şekil 4: Yaşa İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği**

Yukarıdaki tablo ve grafikte ankete katılanların yaş dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %12'si 21-25 yaş aralığında, %18'i 26-30 yaş aralığında, %21'i 31-35 yaş aralığında, %22,5'u 36-40 yaş aralığında, %14'ü 41-45 yaş aralığında, %8,5'u 46-50 yaş aralığında, %4'ü 51 ve daha üstünden oluşmaktadır.

**Tablo 7: Eğitim Durumuna Göre Dağılımlar**

	Frekans	Yüzde
Lisans	366	91,5
Yüksek Lisans/Doktora	34	8,5
Toplam	400	100,0

366 kişi lisans mezunu, 34 kişi yksek lisans/doktora mezunudur. Şekil 5’de katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin yzde dağılım grafiği gsterilmektedir.



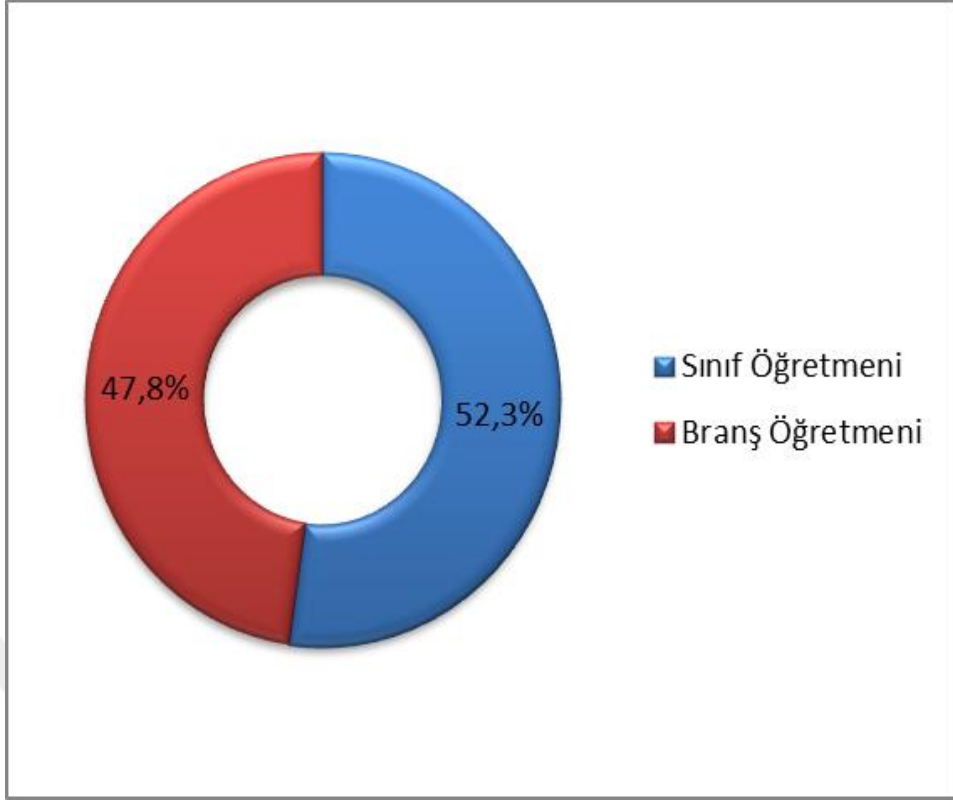
**Şekil 5: Eğitim Durumuna İlişkin Yzde Dağılım Grafiği**

Ankete katılanların mezuniyet durumları incelendiğinde %91,5’inin lisans, %8,5’inin yksek lisans-doktora mezunu oldukları gsterilmektedir.

**Tablo 8: Grevye Grev Dağılımlar**

	Frekans	Yzde
Sınıf Öğretmeni	209	52,3
Branş Öğretmeni	191	47,8
Toplam	400	100,0

Katılımcıların 209’u sınıf öğretmeni 191’i branş öğretmenidir. Şekil 6’da katılımcıların grevlerine grev yzde dağılım grafiği gsterilmektedir.



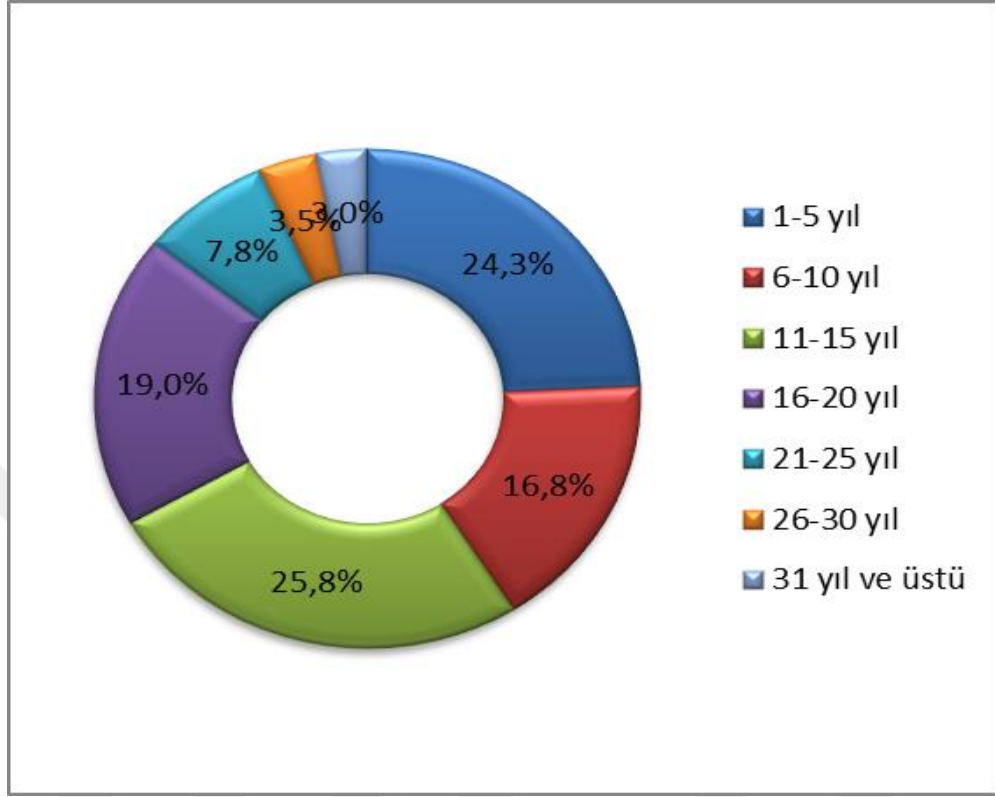
**Şekil 6: Görevlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği**

Ankete katılan öğretmenlerin branşları incelendiğinde %52,3'ünün sınıf öğretmeni, %47,8'inin branş öğretmeni olduğu görülmektedir.

**Tablo 9: Mesleki Kıdeme Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	97	24,3
6-10 yıl	67	16,8
11-15 yıl	103	25,8
16-20 yıl	76	19,0
21-25 yıl	31	7,8
26-30 yıl	14	3,5
31 yıl ve üstü	12	3,0
<b>Toplam</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların 103'ü 11-15 yıl, 97'si 1-5 yıl, 76'sı 16-20 yıl, 67'si 6-10 yıl, 31'i 21-25 yıl, 14'ü 26-30 yıl ve 12'si de 31 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir.



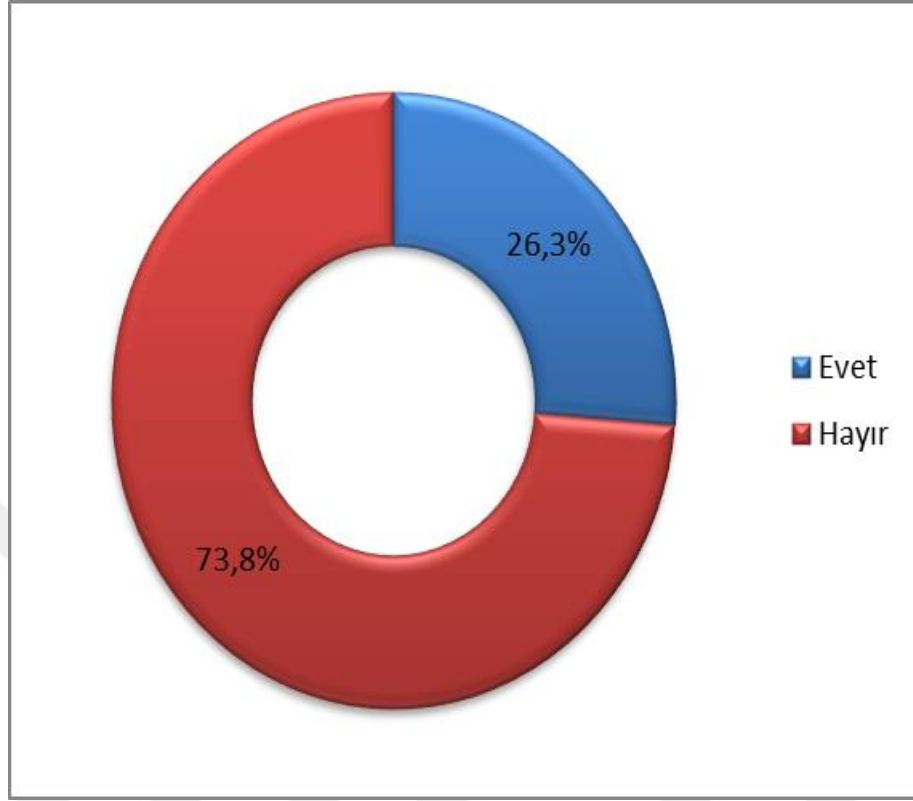
Şekil 7: Mesleki Kıdeme İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Ankete katılanların kıdem durumları incelendiğinde %24,3'ünün 1-5 yıl, %16,8'inin 6-10 yıl, %25,8'inin 11-15 yıl, %19'unun 16-20 yıl, %7,8'inin 21-25 yıl, %3,5'unun 26-30 yıl, %3'ünün 31 yıl ve üstü kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 10: Yönetim Konusunda Hizmetiçi Eğitim Alıp Almama Durumuna Göre Dağılımları**

	Frekans	Yüzde
Evet	105	26,3
Hayır	295	73,8
Toplam	400	100,0

295 kişi hizmetiçi eğitim almazken, 105 kişi almıştır. Hizmetiçi eğitim alıp almama durumuna ilişkin yzde dağılım grafiği Şekil 8’de gsterilmektedir.



**Şekil 8: Hizmetiçi Eğitim Alıp Almama Durumuna İlişkin Yzde Dağılım Grafiği**

Ankete katılanlardan evet diyenlerin oranı %26,3, hayır diyenlerin oranı %73,8’dir. Çoğunluğun hizmetiçi eğitim almadığı gsterilmektedir.

#### **6.6.2. İlkokul Mzdzrlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Ölçeğin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Bu bölümde örneklem grubundaki öğretmenlerin “İlkokul Mzdzrlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Ölçeği”ndeki maddeleri “1:Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5:Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere 1’den 5’e puanlamaları sonucu toplanan veriler analiz edilmiştir. Tablo 11’de ölçeekteki her bir madde için puanların ortalamaları ( $\bar{x}$ ) ve ortalamaların standart hataları ( $S_{\bar{x}}$ ) şeklinde bilgiler verilmiştir.

**Tablo 11: İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Ölçek Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		X	SS
5	Alınan kararları uygular.	4,013	0,812
26	Personelin özlük işlerinin zamanında ve doğru olarak yapılmasını sağlar.	3,923	0,913
2	Oluşturulan vizyon ve misyonu okuldaki herkese iletir.	3,853	0,893
6	Okulun insan kaynaklarını ihtiyaca göre sağlar, kaynakları verimli kullanır.	3,853	0,870
22	Personele değişen mevzuat ve yasal düzenlemeler hakkında bilgi verir.	3,845	0,948
29	Öğretmen ve diğer personeli denetler.	3,760	0,894
4	Öğretmen ve diğer personele değer verir, aldığı kararları uygularken onların da fikirlerine önem verir.	3,728	0,995
23	Okul içi ve okul dışı çalışmaları koordine eder.	3,715	0,903
17	Personelin görev tanımını etkin şekilde yapar, bu doğrultuda çalışmalarını sağlar.	3,710	0,932
1	Okul vizyonunu ve misyonunu okul çalışanları ile birlikte oluşturur.	3,703	1,025
8	Çalışanların performans değerlendirmesini tarafsız ve objektif olarak yapar.	3,690	1,054
32	Huzurlu bir okul ortamının olmasını sağlar.	3,668	1,005
28	Personelin aktif ve verimli çalışabilmesi için uygun ortamı hazırlar.	3,648	0,965
27	Açık, etkili ve doğrudan iletişim kurar.	3,613	1,046
11	Görevlendirmelerinde öğretmen ya da diğer personelin iş alanındaki başarısını dikkate alır.	3,600	1,006
33	Yeni fikirleri, üstün becerileri destekler.	3,598	1,074
16	Yeri geldiğinde, yetki ve sorumluluklarını uygun personele devreder.	3,593	1,004
21	Eğitimdeki yeni yaklaşımlar hakkında fikir sahibidir ve bunu personele iletir.	3,590	1,012
24	Okul çevresindeki kurum, kuruluş ve uzmanlardan yararlanır.	3,553	0,951
31	Okul kültürünü oluşturur, sürdürür ve korur. Personele bu konuda etkili görevler verir.	3,550	0,951
3	Kararlarını okul çalışanlarının katılımıyla alır.	3,533	0,973
7	Öğretmen ve diğer personelin performans değerlendirmesini düzenli aralıklarla yapar.	3,508	0,978
25	Personelin istek ve beklentilerini dikkate alır, zamanında karşılar.	3,505	1,055
12	Personeli çalışma gruplarına böler ve bu grupların etkili çalışmasını sağlar.	3,500	0,963
18	Okul çalışma planını çalışanlarla birlikte yapar, planı hazırlarken çalışanların görüşlerini dikkate alır.	3,493	1,004
20	Öğretmenleri araştırmaya ve kendilerini geliştirmeye teşvik eder.	3,438	0,969
19	Okulda etkili çalışma grupları oluşturur.	3,393	0,946
9	Performans değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verir.	3,383	1,044
13	Öğretmen ve diğer personelin hangi mesleki alanlarda eksiği olduğunu belirler.	3,238	0,992
30	Okulda moral artırıcı etkinlikler düzenler.	3,235	1,119
15	Öğretmenlerin kendini geliştirmesi için mesleki alanları ile ilgili bilgiler verir.	3,215	1,047
10	Öğretmen ve diğer personelin başarılı performansını ödülle destekler.	3,188	1,100
14	Personelin geliştirilmesi için kurs, seminer gibi hizmetiçi eğitimler düzenler.	3,165	1,018

Ankete katılan öğretmenlere göre okul müdürleri; alınan kararları uygular, personelin özlük işlerinin zamanında ve doğru olarak yapılmasını sağlar, oluşturulan vizyon ve misyonu okuldaki herkese iletir, okulun insan kaynaklarını ihtiyaca göre sağlar ve kaynakları verimli kullanır, personele değişen mevzuat ve yasal düzenlemeler hakkında bilgi verir, öğretmen ve diğer personeli denetler, öğretmen ve diğer personele değer verir ve aldığı kararları uygularken onların da fikirlerine önem verir, okul içi ve okul dışı çalışmalarını koordine eder, personelin görev tanımını etkin şekilde yapar ve bu doğrultuda çalışmalarını sağlar, okul vizyonunu ve misyonunu okul çalışanları ile birlikte oluşturur, çalışanların performans değerlendirmesini tarafsız ve objektif olarak yapar şeklinde kesin bir düşünceye sahiptirler.

Öğretmenlere göre okul müdürleri; insan kaynaklarını yönetmede personelin aktif ve verimli çalışabilmesi için uygun ortamı hazırlar, açık, etkili ve doğrudan iletişim kurar, görevlendirmelerinde öğretmen ya da diğer personelin iş alanındaki başarısını dikkate alır, yeni fikirleri, üstün becerileri destekler, yeri geldiğinde, yetki ve sorumluluklarını uygun personele devreder, eğitimdeki yeni yaklaşımlar hakkında fikir sahibidir ve bunu personele iletir, okul çevresindeki kurum, kuruluş ve uzmanlardan yararlanır, okul kültürünü oluşturur, sürdürür ve korur, personele bu konuda etkili görevler verir, kararlarını okul çalışanlarının katılımıyla alır, öğretmen ve diğer personelin performans değerlendirmesini düzenli aralıklarla yapar, personelin istek ve beklentilerini dikkate alır, zamanında karşılar, personeli çalışma gruplarına böler ve bu grupların etkili çalışmasını sağlar, okul çalışma planını çalışanlarla birlikte yapar, planı hazırlarken çalışanların görüşlerini dikkate alır, öğretmenleri araştırmaya ve kendilerini geliştirmeye teşvik eder, okulda etkili çalışma grupları oluşturur, performans değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verir, öğretmen ve diğer personelin hangi mesleki alanlarda eksiği olduğunu belirler, okulda moral artırıcı etkinlikler düzenler, öğretmenlerin kendini geliştirmesi için mesleki alanları ile ilgili bilgiler verir, öğretmen ve diğer personelin başarılı performansını ödülle destekler, personelin geliştirilmesi için kurs, seminer gibi hizmetiçi eğitimler düzenler şeklindeki davranışlar orta yeterlilikte olduğunu düşünmektedir.

### 6.6.3. Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular

**Tablo 12: Cinsiyete Göre İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Puanların Karşılaştırılması**

		n	X	SS	t	p
İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri	Erkek	165	3,532	0,726	-1,025	,306
	Kadın	235	3,606	0,687	-1,016	,310

İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri ölçeğine verilen cevaplar cinsiyete göre farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Puanların Karşılaştırılması**

		n	X	SS	t	p
İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri	Lisans	366	3,588	0,696	1,211	,227
	Yüksek Lisans/Doktora	34	3,436	0,779	1,102	,278

İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri ölçeğine verilen cevaplar mezuniyet durumuna göre farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 14: Branşa Göre İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Puanların Karşılaştırılması**

		n	X	SS	t	p
İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri	Sınıf Öğretmeni	209	3,401	0,701	-5,369	,000
	Branş Öğretmeni	191	3,766	0,657	-5,385	,000

İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri ölçeğine verilen cevaplar branşa göre farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Branş öğretmenleri ( $3,766\pm 0,657$ ) sınıf öğretmenlerine ( $3,401\pm 0,701$ ) göre ilkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerini daha çok olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 15: Hizmetiçi Eğitim Alıp Almama Durumuna Göre İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Puanların Karşılaştırılması**

		n	X	SS	t	p
İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri	Evet	105	3,602	0,764	,455	,649
	Hayır	295	3,566	0,682	,431	,667

İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri ölçeğine verilen cevaplar hizmetiçi alma durumuna göre farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 16: Yaşa Göre İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Puanların Karşılaştırılması**

		n	Ortalama Sıra	K-W	p
İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri	21-25 yaş	48	232,64	17,096	,009
	26-30 yaş	72	214,74		
	31-35 yaş	84	220,41		
	36-40 yaş	90	189,72		
	41-45 yaş	56	158,27		
	46-50 yaş	34	188,74		
	51 ve daha üstü	16	168,94		
	Toplam	400			

İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri ölçeğine verilen cevaplar yaşa göre farklılaşmaktadır (p<0,05).

**Tablo 17: İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu**

Gruplar	21-25 yaş	26-30 yaş	31-35 yaş	36-40 yaş	41-45 yaş	46-50 yaş	51 yaş ve üstü
21-25 yaş	$\bar{x}_{sıra}$ =232,64	p=,515	p=,473	p=,028	p=,001	p=,113	p=,082
26-30 yaş		$\bar{x}_{sıra}$ =214,74	p=,775	p=,193	p=,008	p=,299	p=,152
31-35 yaş			$\bar{x}_{sıra}$ =220,41	p=,062	p=,002	p=,152	p=,174
36-40 yaş				$\bar{x}_{sıra}$ =189,72	p=,086	p=,917	p=,475
41-45 yaş					$\bar{x}_{sıra}$ =158,27	p=,212	p=,962
46-50 yaş						$\bar{x}_{sıra}$ =188,74	p=,512
51 yaş ve üstü							$\bar{x}_{sıra}$ =168,94

21-25 yaş arasında olan öğretmenlerin ilkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine verdikleri cevaplar 36-40 yaş arasında olan öğretmenlere göre farklılık göstermektedir. 21-25 yaş arasındaki öğretmenler 41-45 yaş arasında olan öğretmenlere göre farklılık göstermektedir. 26-30 yaş arasında olan öğretmenler, 41-45 yaş arasında olan öğretmenlere göre farklılık göstermektedir. 31-35 yaş arasında olan öğretmenler 41-45 yaş arasında olan öğretmenlere göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 18: Mesleki Kıdeme Göre İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Puanların Karşılaştırılması**

		n	Ortalama Sıra	K-W	p
İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri	1-5 yıl	97	239,29	20,228	,003
	6-10 yıl	67	196,29		
	11-15 yıl	103	202,55		
	16-20 yıl	76	171,61		
	21-25 yıl	31	179,42		
	26-30 yıl	14	143,57		
	31 yıl ve üstü	12	196,67		
	Toplam	400			

İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri ölçeğine verilen cevaplar mesleki kıdeme göre farklılaşmaktadır ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 19: İlkokul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterliliklerinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu**

Gruplar	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	26-30 yıl	31 yıl ve üstü
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 239,29$	p=,028	p=,018	p=,000	p=,010	p=,006	p=,333
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 196,29$	p=,743	p=,251	p=,572	p=,137	p=,995
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 202,55$	p=,069	p=,279	p=,059	p=,848
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 171,61$	p=,765	p=,394	p=,531
21-25 yıl					$\bar{x}_{sıra} = 179,42$	p=,239	p=,946
26-30 yıl						$\bar{x}_{sıra} = 143,57$	p=,234
31 yıl ve üstü							$\bar{x}_{sıra} = 196,67$

1-5 yıllık tecrübesi olanlar 6-10 yıl tecrübesi olanlara göre, 1-5 yıl tecrübesi olanlar 11-15 yıl tecrübesi olanlara göre, 1-5 yıl tecrübesi olanlar 16-20 yıl tecrübesi olanlara göre, 1-5 yıl tecrübesi olanlar 21-25 yıl tecrübesi olanlara göre ve 1-5 yıl tecrübesi olanlar 26-30 yıl tecrübesi olanlara göre ilkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerinin olduğu konusunda farklı düşüncelere sahiptir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, ilkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket İstanbul İli Başakşehir İlçesi'nde Ahmet Kabaklı İlkokulu, Bahçeşehir Boğazköy İlkokulu, Bahçeşehir Süleyman Demirel İlkokulu, Başakşehir Cumhuriyet İlkokulu, Cahit Zarifoğlu İlkokulu, Hacı Ali Osman Gül İlkokulu, İBB Akşemsettin İlkokulu, İBB Fatih Sultan Mehmet İlkokulu, İBB Mehmet Akif Ersoy İlkokulu, Kayabaşı Çamlık İlkokulu, Kayabaşı İlkokulu, Mahmut Şevket Zırh İlkokulu, Mehmet Yaren Gümeli İlkokulu, Nurettin Topçu İlkokulu, Oyakkent İlkokulu, Şamlar İlkokulu, Tepe İlkokulu, TOKİ Kayaşehir Mevlana İlkokulu, TOKİ Osmangazi İlkokulu, Zihni Küçük İlkokulu'nda görev yapmakta olan 400 öğretmene yöneltilmiştir.

Ankete katılan öğretmenlerin;

- %41,3'ü erkek, %58,8'i kadınlardan oluşmaktadır. Çoğunluğun kadın olduğu görülmektedir.
- %12'si 21-25 yaş aralığında, %18'i 26-30 yaş aralığında, %21'i 31-35 yaş aralığında, %22,5'u 36-40 yaş aralığında, %14'ü 41-45 yaş aralığında, %8,5'u 46-50 yaş aralığında, %4'ü 51 ve daha üstünden oluşmaktadır.
- %91,5'inin lisans, %8,5'inin yüksek lisans-doktora mezunu oldukları görülmektedir.
- %52,3'ünün sınıf öğretmeni, %47,8'inin branş öğretmeni olduğu görülmektedir.
- %24,3'ünün 1-5 yıl, %16,8'inin 6-10 yıl, %25,8'inin 11-15 yıl, %19'unun 16-20 yıl, %7,8'inin 21-25 yıl, %3,5'unun 26-30 yıl, %3'ünün 31 yıl ve üstü kıdeme sahip oldukları görülmektedir.
- Evet diyenlerin oranı %26,3, hayır diyenlerin oranı %73,8 dir. Çoğunluğun hizmetiçi eğitim almadığı görülmektedir.

Öğretmenler okul müdürlerinin alınan kararları uyguladığını, personelin özlük işlerinin zamanında ve doğru olarak yapılmasını sağladığını, oluşturulan vizyon ve misyonu okuldaki herkese ilettiğini, okulun insan kaynaklarını ihtiyaca göre sağlayıp ve kaynakları verimli kullandığını, personele değişen mevzuat ve yasal düzenlemeler hakkında bilgi verdiğini, öğretmen ve diğer personeli denetlediğini, öğretmen ve diğer personele değer verdiğini ve aldığı kararları uygularken onların da fikirlerine önem verdiğini, okul içi ve okul dışı çalışmalarını koordine ettiğini, personelin görev tanımını etkin şekilde yaptığını ve bu doğrultuda çalışmalarını sağladığını, okul vizyonunu ve misyonunu okul çalışanlarıyla birlikte

oluşturduğunu, çalışanların performans değerlendirmesini tarafsız ve objektif olarak yaptığını savunmaktadır.

Öğretmenler okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetmede orta yeterlilikte olduğu davranışları da şu şekilde ifade etmişlerdir: Personelin aktif ve verimli çalışabilmesi için uygun ortamı hazırladığını, açık, etkili ve doğrudan iletişim kurduğunu, görevlendirmelerinde öğretmen ya da diğer personelin iş alanındaki başarısını dikkate aldığını, yeni fikirleri, üstün becerileri desteklediğini, yeri geldiğinde, yetki ve sorumluluklarını uygun personele devrettiğini, eğitimdeki yeni yaklaşımlar hakkında fikir sahibi olduğunu ve bunu personele ilettiğini, okul çevresindeki kurum, kuruluş ve uzmanlardan yararlandığını, okul kültürünü oluşturduğunu, sürdürdüğünü ve koruduğunu, personele bu konuda etkili görevler verdiğini, kararlarını okul çalışanlarının katılımıyla aldığını, öğretmen ve diğer personelin performans değerlendirmesini düzenli aralıklarla yaptığını, personelin istek ve beklentilerini dikkate aldığını, zamanında karşıladığını, personeli çalışma gruplarına böldüğünü ve bu grupların etkili çalışmasını sağladığını, okul çalışma planını çalışanlarla birlikte yaptığını, planı hazırlarken çalışanların görüşlerini dikkate aldığını, öğretmenleri araştırmaya ve kendilerini geliştirmeye teşvik ettiğini, okulda etkili çalışma grupları oluşturduğunu, performans değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verdiğini, öğretmen ve diğer personelin hangi mesleki alanlarda eksiği olduğunu belirlediğini, okulda moral artırıcı etkinlikler düzenlediğini, öğretmenlerin kendini geliştirmesi için mesleki alanları ile ilgili bilgiler verdiğini, öğretmen ve diğer personelin başarılı performansını ödülle desteklediğini, personelin geliştirilmesi için kurs, seminer gibi hizmetiçi eğitimler düzenlediğini belirtmişlerdir.

Branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre ilkökul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerini daha çok olduğunu düşünmektedir. 21-25 yaş arasında olan öğretmenlerin ilkökul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine verdikleri cevaplar 36-40 yaş arasında olan öğretmenlere göre farklılık göstermektedir. 21-25 yaş arasındaki öğretmenler 41-45 yaş arasında olan öğretmenlere göre farklılık göstermektedir. 26-30 yaş arasında olan öğretmenler, 41-45 yaş arasında olan öğretmenlere göre farklılık göstermektedir. 31-35 yaş arasında olan öğretmenler 41-45 yaş arasında olan öğretmenlere göre farklılık göstermektedir. 1-5 yıllık tecrübesi olanlar 6-10 yıl tecrübesi olanlara göre, 1-5 yıl tecrübesi olanlar 11-15 yıl tecrübesi olanlara göre, 1-5 yıl tecrübesi olanlar 16-20 yıl tecrübesi olanlara göre, 1-5 yıl tecrübesi olanlar 21-25 yıl tecrübesi olanlara göre ve 1-5 yıl tecrübesi olanlar 26-30 yıl tecrübesi olanlara göre ilkökul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerinin olduğu konusunda farklı düşüncelere sahiptir.

Okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine ilişkin öneriler aşağıda verilmektedir:

- Okul müdürü karar alırken, karardan etkilenen öğretmenleri de karar alma sürecine dahil etmelidir.
- Okul yöneticileri öğretmenlerin fikirlerine önem vermelidirler. Çünkü ğretmen, okulda eğitim-ğretim süreçlerini gerçekleştiren en değerli insan kaynağıdır.
- Okul yöneticileri, öğretmenlere mesleki alanları ile bilgiler vermelidirler. Öğretmenler günümüzdeki değişim ve dönüşüme ancak mesleki alandaki yeterlilikleri ile uyum sağlayabilirler.
- Okul müdürleri okulda huzurlu bir ortamın olmasını sağlamalıdır. Okulda huzurlu olan öğretmenlerden ancak kişisel olarak yüksek performans beklenebilir.
- Okul müdürleri yaptığı değerlendirmeleri tarafsız ve şeffaf olarak yapmalıdır.
- Okul müdürleri, öğretmenlerin mağdur olmaması için özlük işlerini zamanında ve doğru olarak yapmalıdır.
- Okul müdürleri, öğretmenlerle açık ve etkili iletişim kurmalıdır.
- Okul müdürleri, okulun amaçlarını çalışanların da benimsemesini sağlamalıdır.
- Okul müdürleri öğretmenlerin çalışmalarını denetleyip, değerlendirmelidirler.
- Okul müdürleri öğretmenlerin mesleki gelişim alanlarını belirleyerek, bu alanlarda öğretmenlere rehberlik etmelidirler.
- Okul yöneticileri öğretmenlerin ihtiyaç görülen alanlarda geliştirilmesine yönelik kurslar, seminerler düzenleyerek öğretmenlerin aktif katılımını sağlamalıdır. Etkinliklere katılma konusunda öğretmenler zorlanmamalıdır. Öğretmenler, bu etkinliklere katılmaları için ikna edilmelidirler.
- Okul müdürleri üniversitelerle iş birliği yaparak, ihtiyaç duyulan alanlarda hizmet içi eğitimler organize etmelidirler.
- Okul yöneticileri öğretmenlerle formal iletişimden çok informal iletişim kurmalıdır.
- Okul müdürü, öğretmenlerin moral motivasyonlarını artırıcı etkinlikler yapmalıdır.
- Okul müdürlerinin öğretmenleri eksik gördüğü alanlarda yetiştirebilmeleri için kendilerinin de iyi yetişmiş olmaları gerekmektedir. Bunun için okul müdürleri eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdırlar.

## KAYNAKÇA

Acar, Ahmet Cevat. "Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitim Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma", Personel Yönetimi Dergisi, Temmuz-Ağustos 2000.

Acar, N. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: MPM Yayınları.

Açıkalın, A. (1998). Okul yöneticiliği. Ankara: Öncü Basımevi.

Açıkalın, A. (1997). *Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: PEGEM Yayınları.

Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.

Akal, Z. (1996). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Produktivite Merkezi.

Aksoy, Ş. (1986). *Personel Yönetimine Giriş*. Ankara: METU Yayınları.

Aldemir, C., Ataoğlu, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. İzmir: Şafak Matbaacılık.

Aldemir, C., Ataoğlu M. A. ve Budak, G. (1993). *Personel Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi,

Alicıgüzel, İ. (2003). *Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim* (4.Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Alpakent, N. ve Demir, N. (1993). *Yatırımcı Kamu Kuruluşlarında Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi*. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.

Arslan, M. ve Eraslan, L. (2003). Yeni eğitim paradigması ve Türk eğitim sisteminde dönüşüm gerekliliği. *Milli Eğitim Dergisi*, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/arslan-eraslan.htm>.

Ataay, İ. D. (1990). *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul: İşletme Fakültesi.

Aydın, İ. (2005). *Öğretimde Denetim Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Balcı, A. (2000). İki binli yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24(6), 495-508.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Barkey, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, M. İ. ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Başaran, E. (1984). *Yönetime Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul* (4. Basım). Ankara: Feryal Matbaası.
- Baştürk, C. (2003). İşletmelerde performans yönetimi sistemi. *Active Dergisi*, 28.
- .
- Bayraktaroğlu, S. Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2007). 360 Derece Geri Bildirim sistemine eleştirel bir bakış: bir örnek olay. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(11), 185–201.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Bayyurt, N. (2011). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 577-592.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Bilecen, M. (2007). İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

- Bilmen, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerleme. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi FBE.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticisi*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi* (2. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bingöl, D. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık,
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Buğdaycı, A. (1997). Cv'ye siki takip. *Capital Dergisi*, 4, 168-169.
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları ve uygulanan yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 79, 79.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (13.Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (13.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara. Pegem Yayınları,.
- Can, H, Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.
- Canitez, B. ve Solmuş, T. (2000). Performans değerlendirmesi. *Türk Psikoloji Bülteni*, 16-17.
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayım Basım Dağıtım A.Ş.

Cumhur, F. (1982). *İşletme İktisadına Giriş Ders Notları*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi.

Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çiftçi, B. (2007). *Performans Değerlemesi: İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Edt: U. Dolgun). Bursa: Ekin Kitapevi.

Demirtaş, H.ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.

DİE, (1997). *Kamu Kurum ve Kuruluşları Hizmet Öncesi ve Hizmetiçi Eğitim İstatistikleri*. Ankara.

Dinç, İ.D, *İşletmelerde Eğitimin Önemi*. [http://www.enocta.com/tr/kaynaklar\\_makale\\_detay.asp?url=270](http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=270)

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş* (7.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Doğan, M. (1982). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: İstiklal Matbaası.

Dolgun, U. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.

Döven, S. M. (2003). Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya ili çevresinde bir uygulama). *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi SBE.

Örücü, E. ve Yumuşak, S. (2005). Örgütlerde işgören eğitimi üzerine bir alan araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 Eylül. 2, 235-246.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, İ. (2004). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği* (5.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Ergün, M. (1995). *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS)*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Ertürk, M. (2001). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, S. (1975). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara:Hacettepe Üniversitesi Yayını.
- Fındıkçı İ. (1996). *Öğrenen Okula Doğru Eğitim Yöneticilerinde Kendini Geliştirme, Eğitimimize Bakışlar 1* (İlhami Fındıkçı Edt.). İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları,
- Fischer, A.M. et al. (1999). Protein Dynamics, Activity And Cellular Localization Of Soybean Lipoxygenases İndicate Distinct Functional Roles For İndividual İsoforms. *Plant J*, 19, 543–554.
- Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Met Yayınları.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Harper B. (1983). *Managing for Performance*. Rochester.
- Helvacı, A. M. (2002). Performans yönetimi sürecinde değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35, 155-169.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*. (4. Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kaplangı, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi FBE.

Karayormuk, K. (2001). Toplam kalite yönetiminde performans değerlemenin önemi ve bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 66-77.

Kaynak Tuğray ve diğerleri. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: I. Ü. İşletme Fakültesi Yayını.

Kaynak, T. ve diğerleri. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Dönence Yayınları.

Kleiman, L. S. (t.y.). *Employee Evaluation and Performance Appraisals*. <http://www.enotes.com/employee-evaluation-performance-appraisals-reference/employee-evaluation-performance-appraisals>.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. (8. Basım). İstanbul: Beta Basım.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. (Genişletilmiş 9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Lee, M.M. (2004). National human resource development in the United Kingdom. *Advances in Developing Human Resources*, 6 (3), 334-345.

Lewis, R. ve Douglas S.M. (1994). *Total Quality in Higher Education*. St Luice Pres.

Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetimi'nin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144, [www.e-sosder.com/dergi/14128-144.pdf](http://www.e-sosder.com/dergi/14128-144.pdf).

Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik* (16. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Noe, A. R. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. (C. Çetin Edt.). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Özalp, İ. (2000). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

Özden, M. C. *Ücret Yönetimi*, [http://www.mcozden.com/ikf\\_5\\_uy.htm](http://www.mcozden.com/ikf_5_uy.htm).

Özden, Y. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El kitabı* (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.  
Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetim*. Adana: Nobel Kitabevi.

Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri* (D. Şahiner Çev.). Ankara: Rota Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (1986). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: ESBAC Vakfı Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle* (4. Baskı). Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2005). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset.

Savaş, A. T. (2005). *360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi*. İstanbul: Çantay Yayınları.

Süzük, İ. (2002). *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci (Denizli’de Uygulamaya Dönük Bir Araştırma)*, *Yüksek Lisans Tezi*, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE.

Şahin, İ. ve Özgen, H. (2001). Sağlık Bakanlığı İl Devlet Hastanelerinin karşılaştırılmalı verimlilik analizi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 3, 44.

Şimşek, Ş. (2002). *İşletme Bilimlerine Giriş* (9. Basım). Konya: Günay Ofset.

Şimşek, Ş. M. ve Öge, S. H. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Tabancalı, E. 2000. Milli Eğitim Bakanlığı'nda İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara:Ankara Üniversitesi SBE.

Tarlığ, Y.T. (2006). Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.

Tortop, N. ve diğerleri. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Turgut, H. (2001). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 42, 56–68.

Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul: Arıkan Basım-Yayın.

Ünal, S. (2000). Okulda insan kaynakları yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 146, 13-14.

Wexley, K. N. ve Latham, G. P. (1991). *Developing and Training Human Resource in Organizations*. New York: B.Harper Collins Publishers.

Yalçın, A. (2002). Farklı performans değerlendirme sistemlerine ilişkin işgören tercihlerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9), 3–17.

Yıldırım, İ. (2001). *Kaliteli Öğretmen Yetiştirme ve Hizmetçi Eğitimin Yeri. Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimde Kalite Paneli*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Yılman, M. (1983). *Eğitim Araştırmaları*. İzmir.

Yücel, R. (1999). İnsan kaynakları yönetiminde başarı değerlendirme. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Ekim-Aralık, 1(3), 110-128.

Yüksel, H. (2003). Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında dikkate alınması gereken faktörlerin değerlendirilmesi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2, 85-99.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, Ö. (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.



## EKLER

### Ek-1. Anket Örneği

#### İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN İNSAN KAYNAKLARINI YÖNETME YETERLİLİKLERİNİN BELİRLENMESİ ANKETİ

Sayın Meslektaşım,

Araştırmamızın amacı; İlkokul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine, size göre hangi düzeyde sahip olduklarını belirlemektir. Araştırma sonuçlarının yönetici yetiştirme programlarına dolaylı da olsa yol göstermesi söz konusu olduğundan, lütfen okul müdürü üzerindeki değerlendirmenizin objektif ve gerçekçi olmasına dikkat ediniz. Okul müdürünüzü olmasını istediğiniz düzeyde değil, olduğu düzeyde gösteriniz. Bu anketle toplanan veriler bilimsel amaçlarla kullanılacağından; ankete adınızı ve okulunuzu yazmanıza gerek yoktur. Ayrıca doldurmuş olduğunuz anketin değerlendirmeye alınabilmesi için formlarda yer alan tüm maddelerin eksiksiz olarak işaretlenmesi gerekmektedir.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yılmaz SÖZERİ  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

#### KİŞİSEL BİLGİLER

##### 1. Cinsiyetiniz:

Erkek  Kadın

##### 2. Yaşınız:

1.  21-25 2.  26-30 3.  31-35 4.  36-40  
5.  41-45 6.  46-50 7.  51 ve daha üstü

##### 3. Öğrenim Durumu:

1.  Lisans 2.  Yüksek Lisans 3.  Doktora

##### 4. Göreviniz:

1.  Sınıf Öğretmeni 2.  Branş Öğretmeni

##### 5. Mesleki Kıdeminiz:

1.  1-5 yıl 2.  6-10 yıl 3.  11-15 yıl 4.  16-20 yıl  
5.  21-25 6.  26-30 7.  31 yıl ve üzeri

##### 6. Yönetim konusunda herhangi bir hizmet içi eğitime katıldınız mı?

1.  Evet 2.  Hayır

<b>İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN İNSAN KAYNAKLARINI YÖNETME YETERLİLİKLERİNİN BELİRLENMESİ</b>		<b>Tamamen katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kısmen katılıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>
		<b>(5)</b>	<b>(4)</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>
1	Okul vizyonunu ve misyonunu okul çalışanları ile birlikte oluşturur.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Oluşturulan vizyon ve misyonu okuldaki herkese iletir.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Kararlarını okul çalışanlarının katılımıyla alır.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Öğretmen ve diğer personele değer verir, aldığı kararları uygularken onların da fikirlerine önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Alınan kararları uygular.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Okulun insan kaynaklarını ihtiyaca göre sağlar, kaynakları verimli kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Öğretmen ve diğer personelin performans değerlendirmesini düzenli aralıklarla yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Çalışanların performans değerlendirmesini tarafsız ve objektif olarak yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Performans değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verir.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Öğretmen ve diğer personelin başarılı performansını ödülle destekler.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Görevlendirmelerinde öğretmen ya da diğer personelin iş alanındaki başarısını dikkate alır.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Personeli çalışma gruplarına böler ve bu grupların etkili çalışmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Öğretmen ve diğer personelin hangi mesleki alanlarda eksiği olduğunu belirler.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Personelin geliştirilmesi için kurs, seminer gibi hizmetiçi eğitimler düzenler.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Öğretmenlerin kendini geliştirmesi için mesleki alanları ile ilgili bilgiler verir.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Yeri geldiğinde, yetki ve sorumluluklarını uygun personele devreder.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Personelin görev tanımını etkin şekilde yapar, bu doğrultuda çalışmalarını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Okul çalışma planını çalışanlarla birlikte yapar, planı hazırlarken çalışanların görüşlerini dikkate alır.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Okulda etkili çalışma grupları oluşturur.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Öğretmenleri araştırmaya ve kendilerini geliştirmeye teşvik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Eğitimdeki yeni yaklaşımlar hakkında fikir sahibidir ve bunu personele iletir.	( )	( )	( )	( )	( )

22	Personele değişen mevzuat ve yasal düzenlemeler hakkında bilgi verir.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Okul içi ve okul dışı çalışmaları koordine eder.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Okul çevresindeki kurum, kuruluş ve uzmanlardan yararlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Personelin istek ve beklentilerini dikkate alır, zamanında karşılar.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Personelin özlük işlerinin zamanında ve doğru olarak yapılmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Açık, etkili ve doğrudan iletişim kurar.	( )	( )	( )	( )	( )
28	Personelin aktif ve verimli çalışabilmesi için uygun ortamı hazırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Öğretmen ve diğer personeli denetler.	( )	( )	( )	( )	( )
30	Okulda moral artırıcı etkinlikler düzenler.	( )	( )	( )	( )	( )
31	Okul kültürünü oluşturur, sürdürür ve korur. Personele bu konuda etkili görevler verir.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Huzurlu bir okul ortamının olmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
33	Yeni fikirleri, üstün becerileri destekler.	( )	( )	( )	( )	( )

Ek-2. Anket Onayı

T.C.  
BAŞAKŞEHİR KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : 16132268-379/  
KONU: Anket.

07/01/2013

KAYMAKAMLIK MAKAMINA

244

İlgi: Yılmaz SÖZERİ' nin 02/01/2013 tarihli dilekçesi

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans yapmakta olan Yılmaz SÖZERİ ilgi dilekçesinde; araştırma tezi kapsamında dilekçesi ekindeki ilçemizin ilkokullarındaki öğretmenlere anket yapmak istediğini belirtmekte olup, söz konusu anketin ilgili okullarda görev yapan öğretmenlere, okul müdürlüklerinin gözetim, denetim ve sorumluluğunda yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.



Hüseyin ZAN  
Müdür a.  
Şube Müdürü

O L U R  
07/01/2013

İsmail BALTACI  
Kaymakam a.  
İlçe Millî Eğitim Müdürü



07/01/2013 Mem. ÖZELİM KOCA



Başakşehir İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü  
(Strateji Geliştirme Birimi)  
İBB Şair Erkin Beyazıt 100 Binaz 2.Şap 418 Sok.  
BAŞAKŞEHİR/İSTANBUL  
Tel : 0 212 488 48 80-81  
Faks : 0 212 488 48 82 [baskstb100@mh.gov.tr](mailto:baskstb100@mh.gov.tr)



İsmail BALTACI  
Kaymakam a.  
İlçe Millî Eğitim Müdürü

### Ek-3. Okullar Listesi

#### BAŞAKŞEHİR İLÇESİNDEKİ RESMİ İLKOKULLAR LİSTESİ

1	Ahmet Kabaklı İlkokulu
2	Bahçeşehir Boğazköy İlkokulu
3	Bahçeşehir Süleyman Demirel İlkokulu
4	Başakşehir Cumhuriyet İlkokulu
5	Cahit Zarifoğlu İlkokulu
6	Hacı Ali Osman Gül İlkokulu
7	İBB Akşemsettin İlkokulu
8	İBB Fatih Sultan Mehmet İlkokulu
9	İBB Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
10	Kayabaşı Çamlık İlkokulu
11	Kayabaşı İlkokulu
12	Mahmut Şevket Zırh İlkokulu
13	Mehmet Yaren Gümeli İlkokulu
14	Nurettin Topçu İlkokulu
15	Oyakkent İlkokulu
16	Şamlar İlkokulu
17	Tepe İlkokulu
18	TOKİ Kayaşehir Mevlana İlkokulu
19	TOKİ Osmangazi İlkokulu
20	Zihni Küçük İlkokulu

## ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında Ordu ili Fatsa ilçesinde doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Fatsa'da yaptıktan sonra, 1998 yılında Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesinden mezun oldu. 1999 yılında Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni olarak Esenler Tacirler Eğitim Vakfı İlköğretim Okuluna atandı. 2005 yılında Müdür Yardımcısı olarak Esenler Fidan Demircioğlu İlköğretim Okulunda göreve başladı. 2008 yılında Müdür Başyardımcısı olarak aynı okula atandı. 2010 yılında Okul Müdürü olarak Başakşehir Mehmet Yaren Gümeli İlköğretim Okuluna atandı. Halen Başakşehir Mehmet Yaren Gümeli İlkokulu Müdürü olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

Eylül 2013

Yılmaz SÖZERİ