



# Eğitim Yönetiminde Performansa Dayalı Eğitsel Değerlendirme Süreçleri

**Hüseyin Köseer**

MEB Eğitim Yöneticisi

[h.koseer@gmail.com](mailto:h.koseer@gmail.com), ORCID:0009-0008-0088-1692

## Özet

Eğitim yönetimi konseptinde nitelikli çalışanları elde eden bir organizasyon bu kaynakların yüksek düzeyde bir performans göstermesini sağlamak için onları korumalı ve geliştirmelidir. Bunun anlamı çalışanların ve yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi için çaba, para ve zaman harcamaktır. Eğitim ve geliştirme, yeni başlayanların işe alıştırılması ve yetiştirilmesini, çalışanların iş performansları için eğitilmesini, iş gerekleri değiştikçe yeniden eğitilmesini ve gelecekteki görevler için de hazırlanmasını kapsar. Performans, bireyin sahip olduğu yetenek ve becerileri uygun zihinsel teknolojiler kullanarak sonuca ulaştırmak için harcadıkları çaba ve gösterdikleri uyumdur. Performans yönetimi ise, bir organizasyonun ya da çalışanlarının güçlü ya da zayıf yönlerinin tespiti, başarılmak istenen şeylerle ilgili olarak ortak bir anlayışın oluşturulması ve en kısa zamanda bunların gerçekleştirilmesine yönelik olarak insan kaynağının yönetilmesi ve geliştirilmesiyle ilgilenmektedir. Performans yönetim sisteminin amacı çalışanların ve organizasyonun gelişimini sağlamaktır. Performans değerlendirme ile elde edilen verilere dayanarak çalışanların kariyer ve eğitim planları yapılıp ödüllendirilmeleri sağlanabilmektedir. Performans değerlendirme, belirlenmiş performans standartları doğrultusunda çalışanları değerlendirdiğinde, üretkenliği ve verimliliği temel aldığı için özellikle ücret ve terfi kararları verilirken önemli bir faaliyettir. Performans yönetimi sonuçları temel olarak eğitim yönetimi ve sistemine veri sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Yönetimi, Performans Yönetimi, Değerlendirme Süreçleri

## **Performance-Based Educational Evaluation Processes in Educational Management**

### **Abstract**

An organization that obtains qualified employees in the educational management concept should protect and develop them in order to ensure that these resources perform at a high level. This means spending effort, money and time on the training and development of employees and managers. Training and development includes the recruitment and training of beginners, the training of employees for job performance, retraining as job requirements change and preparing them for future tasks. Performance is the effort that an individual makes to achieve the results of the abilities and skills that they have by using appropriate mental technologies and the harmony that they show. Performance management, on the other hand, deals with identifying the strengths or weaknesses of an organization or its employees, creating a common understanding of what needs to be achieved, and managing and developing human resources to achieve them as soon as possible. The purpose of the performance management system is to ensure the development of employees and the organization. Based on the data obtained by performance evaluation, career and training plans of employees can be made and rewarded. Performance evaluation is an important activity when evaluating employees in accordance with established performance standards, especially when making salary and promotion decisions, as it is based on productivity and efficiency. Performance management results mainly provide data to the educational management and system.

**Key Words:** Educational Management, Performance Management, Evaluation Processes

### **Giriş**

Eğitim yönetiminde kurumların yönetici kişileri, ana görev ve sorumluluk tanımları içerisinde bulunan planlamalar, örgütlemeler, yöneltmeler, koordinasyonlar ve denetimlerle alakalı fonksiyonları en yetkin biçimde yerine getirmek için personellerin ve örgütün performansına dönük somut ve doğru veriler ile bulguları tam vaktinde almak zorundadır (Acuner, 2002).

Eğitim örgütlerinde elinde kurumsal yapı, işeyiş ve bunun kaynaklarına dönük somut veriler ile bulguları bulunmayan yönetici kişilerin alacağı karar, atacağı adımlar ve uygulayacağı stratejide başarılı olması epeyce zordur ve tesadüfî olacaktır. Örgüt içi çalışmalarda performansla ilgili süreçlerin ve mevcut sistemlerin başarılı olması için bazı zorunluluk durumlarının yerine getirilmesi gerekmektedir (Ertuğrul, 2004).

Performans durumu, organizasyon yetkinliğinin ölçülebilmesinde öncelik ile ihtiyaç duyulan vetirelerin en başında gelmektedir. Performansın artırılması örgütsel süreç içerisinde çok boyutlu iletişim ve etkileşimi sağlayarak kişisel gelişimi temin etmeli, örgütsel gelişime de katkıda bulunmalıdır (Canman, 1995).

Örgüt bakımından, iş görenler ile alakalı yetkin ve tarafsız karar alabilme, bunların başarısını ve başarısızlığını izleyebilme ve yeteneğini geliştirmeye dönük tedbirleri vaktinde alabilme ereği ile performansın sürekli izlenmesi gerekmektedir (Acuner, 2002).

Örgüt içerisinde yönetim kademesinde karar alacak yönetici kişilerin doğru kararları alabilmesi ve bu durumun neticesinde başarılarını artırıp, örgütü genel amaçlarına ulaşması çabasında avantajlı bir konuma getirebilmesi bakımından performans değerlendirmesinin yapılması çok ehemmiyetlidir (Atılğan, 2007).

Örgüt içerisinde aksi hâlde yanlış veri ve bulgulara dayalı çıkarımlar neticesi yanlış uygulama ve kararlar gerçekleştirilecek ve bu durumdan yalnızca yöneticiler değil, örgütler de zarar görecektir (Ertuğrul, 2004).

Eğitim yönetimi bağlamında iş gören bakımından, iş gören yapmış bulunduğu başarılı çalışmaların karşılığını görmek isteyecektir. İyi niyet ve iş gücünü meydana koyarak çalışan iş gören, huzursuzluklar çıkaran ve çalışmaya dönük alakasız bulunan iş görenle benzer duruma düşürüldüğünü görür ise, moralitesi düşer ve isteksizliği artar; bu nedenle değerlendirmelerle ilgili durumlar iş göreni çalışmaya sevk etme aracı şeklinde kullanılır (Can, 1999).

Performans yönetimi çerçevesinde performans değerlendirmesi neticesinde iş gören eksikliğini öğrenmek ve bunu gidermek imkanına sahip olacaktır ki bu durum da örgüt verimliliğini artıracaktır. Maddi ve manevi ödüllendirme yöntemleri ile çalışmaya özendirilen iş görenin örgüte dönük güven duygusunun artması sağlanmış olur (Ertuğrul, 2004).

Kurumlarda başarılı bir performans vetiresi, çalışanları yalnızca verimlilik hususunda bilgilendirmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanların gelecek dönemdeki çaba ve meslekî eğilimini de etkilemektedir (Acuner, 2002).

Performansın artırılması yolu ile çalışanların geliştirilmesi, çalışanların daha yetkin çaba ve gayretler göstermesini sağlayarak uzmanlaşma becerilerini de netleştirecektir (Barutçugil, 2002).

Eğitim yönetiminde performans yönetimi kapsamında örgüt içerisinde yaşanan ve yaşanacak çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak ya da minimize etmek için çalışanların performanslarının artırıcı yönelimlere başvurmak gerekmektedir. Bu amaçla örgüt içerisinde çalışanlar özelinde performans değerleme vetiresinin gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır (Can, 1999).

## **Eğitim Yönetimi ve Performans Yönetimi**

Eğitim yönetimi konseptinde nitelikli çalışanları elde eden bir organizasyon bu kaynakların yüksek düzeyde bir performans göstermesini sağlamak için onları korumalı ve geliştirmelidir. Bunun anlamıçalışanların ve yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi için çaba, para ve zaman harcamaktır (Bingöl, 1997).

Eğitim ve geliştirme, yeni başlayanların işe alıştırılması ve yetiştirilmesini, çalışanların iş performansları için eğitilmesini, iş gerekleri değiştikçe yeniden eğitilmesini ve gelecekteki görevler için de hazırlanmasını kapsar (Acuner, 2002).

Performans, bireyin sahip olduğu yetenek ve becerileri uygun zihinsel teknolojiler kullanarak sonuca ulaştırmak için harcadıkları çaba ve gösterdikleri uyumdur. Performans yönetimi ise, bir organizasyonun ya da çalışanlarının güçlü ya da zayıf yönlerinin tespiti, başarılmak istenen şeylerle ilgili olarak ortak bir anlayışın oluşturulması ve en kısa zamanda bunların gerçekleştirilmesine yönelik olarak insan kaynağının yönetilmesi ve geliştirilmesiyle ilgilenmektedir (Bingöl, 1997).

Performans yönetim sisteminin amacı çalışanların ve organizasyonun gelişimini sağlamaktır. Performans değerlendirme ile elde edilen verilere dayanarak çalışanların kariyer ve eğitim planları yapıp ödüllendirilmeleri sağlanabilmektedir. Performans değerlendirme, belirlenmiş performans standartları doğrultusunda çalışanları değerlendirdiğinde, üretkenliği ve verimliliği temel aldığı için özellikle ücret ve terfi kararları verilirken önemli bir faaliyettir (Sabuncuoğlu, 2010).

Performans yönetimi sonuçları temel olarak eğitim yönetimi ve sistemine veri sağlamaktadır. Performans değerlendirmesi sayesinde çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri belirlenebilmektedir ve performans geri bildirim görüşmesi esnasında bu yönler yöneticisi

tarafından çalışanla paylaşılmalıdır (Acuner, 2002).

Mevcut durumdaki farkın kapatılmasının yanı sıra, gelecekte çalışandan beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, performans değerlendirme sürecinin organizasyonel gelişim sürecine dönüşümünde en kritik aşamalardan biridir (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim yönetimi kapsamında bu sayede insan kaynakları, şirket bünyesinde eğitim ihtiyaçlarını belirlerken performans değerlendirme neticesinde tespit edilen ihtiyaçları şirket stratejileri ve bütçesi doğrultusunda önceliklendirerek eğitim planlaması yapabilmektedir. Kurumlarda dönem başında ve dönem sonunda ölçülen performans değerlendirme sonuçlarının dönem içerisinde verilmiş olan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde veri olarak kullanılması, performans yönetiminin eğitim yönetimin sağladığı bir diğer katkıdır (Bingöl, 1997).

Performans değerlendirme sonuçlarının ayrıca eğitim yönetimi sistemine ödüllendirme amaçlı girdi sağladığı da çeşitli uygulamalarda görülmektedir. İyi performans gösterenlere yurt dışı eğitim olanağı sağlanması, Executive MBA programlarına katılımlarının desteklenmesi bu uygulamalara örnek olarak verilebilir (Bingöl, 1997).

Yıl ortası ve yılsonunda gerçekleştirilen performans görüşmelerinde, iş performansının değerlendirilmesi, sonuçların geri bildirilmesi ve gelişmeye yönelik olarak 3 ayrı görüşme yapılmaktadır. Yıl ortasındaki görüşmede çalışana performansı hakkında bilgi verilerek özel olarak belirlenmiş hedefler hatırlatılmaktadır. Yıl sonundaki görüşmede ise çalışanın yıllık performansı güçlü ve zayıf olduğu yanları belirlenmekte ve budoğrultuda hangi konularda eğitim alması gerektiğine karar verilmektedir (Sabuncuoğlu, 2010).

Performans yönetimi sisteminin diğer sistemlerle uyumlu bir şekilde uygulanması, eğitim planlamasının daha kolay ve doğru bir şekilde yapılmasını sağlar. Sistem sayesinde çalışanların geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi ile organizasyonlar daha güçlü bir kadroya sahip olurlar. Bu bölümde kısaca değindiğimiz performans yönetimi ve eğitim yönetimi ilişkisi üçüncü bölümde daha detaylı olarak incelenecektir (Sabuncuoğlu, 2010).

## **Eğitim Yönetiminde Performansa Dayalı Eğitsel Değerlendirme**

Günümüzde organizasyonlar, bilgiye, beceriye, performansa ve genel katkıya dayalı ücretlendirmenin mevcut uygulamalardan daha anlamlı olduğunu görmekte ve bu nedenle ücret- ödül sistemleri ile ilgili bir takım önemli değişiklikleri gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Bingöl, 1997).

Çalışanların organizasyondaki görevlerini yerine getirmelerinin karşılığı olarak aldıkları hertürlü ödeme gerek çalışanın iş tatminini, gerek organizasyonel performansı yakından ilgilendiren önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. Ücretlendirme ödüllendirme politikasının temel amacı, organizasyonun ve çalışanların parasal amaçlarını birlikte gerçekleştirmek olmalıdır. Bu amaca ulaşabilmek için de insan kaynakları yöneticileri gerek organizasyonun amaç ve hedeflerini gerekse çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini çok iyi incelemeli ve anlamalıdır (Barutçugil, 2004).

Bir organizasyonda ödeme sisteminin etkin olması, çalışanların elde tutulması, çalışmaya özendirilmesi, verimliliklerinin artırılması, çalışan devir hızının artırılması açısından önemlidir (Acuner, 2002).

Organizasyonlar en iyi çalışanlarını ellerinde tutmayı, onları kaybetmemeyi ve ortak çıkarlara en uygun şekilde iş tatminini ve performansı birlikte arttırmayı sağlayacak ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmayı ve kullanmayı istemektedirler (Bingöl, 1997).

Bir çalışanın belirli bir iş yerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır. Bu nedenle, çalışanın beklentilerinin karşılanması için parasal ya da parasal olmayan ücretlerden ve biçimsel ya da biçimsel olmayan ödüllerden oluşan bir ödeme sisteminin oluşturulması gerekir (Barutçugil, 2004).

Çalışanlara ödemeler, doğrudan ve dolaylı olarak yapılabileceği gibi parasal ve parasal nitelikte olmayan ödüllendirme şeklinde de olabilir. Maaş ve ücretler, ikramiye prim ve komisyonlar doğrudan yapılan parasal ödemelerdir. İzin, tatil hakkı, sigorta, eğitim ve geliştirme masrafları ve benzerleri, dolaylı parasal ücretlendirme örnekleridir. Övgü takdir, tanınma gibi parasal olmayan ödüllerde çalışanların iş tatmini ve performansını arttıran ödeme sistemi unsurlarıdır (Barutçugil, 2004).

Organizasyonlarda ücret; ekonomik açıdan emeğin, hukuki açıdan da çalışanların düşünsel ve bedensel faaliyetlerinin karşılığıdır. Ücret nitelikli insan kaynağını organizasyona çekmede, mevcut çalışanları elde tutabilmede ve onları motive edebilmede oldukça önemli bir araçtır. Bu nedenle ücret yönetimi organizasyonların üzerinde durması gereken bir insan kaynakları fonksiyonudur (Bingöl, 1997).

Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletmecilere göre ise ücret bir maliyet unsurudur. Ücret çoğu zaman maliyetlerin minimize edileceği nokta olarak görülür. Ücretlendirmede başlıca ilkeler, eşitlik, dengeli ücret, cari ücrete uygunluk, yükselme ile orantılı ücret, bütünlük, nesnellik ve açıklık ilkeleridir (Öztürk, 2003).

Ücret, işlerini yapmaları karşılığında organizasyonun çalışanlarına verdiği ücret ve yararlarla ilgilidir. Organizasyonlar ücretlendirme sistemlerini pek çok amacı gerçekleştirmek için kullanırlar. Bu amaçlar arasında kabiliyetli çalışanı organizasyona çekme, çalışanı motive etmek ve pazardaki diğer organizasyonların verebileceğinden daha fazla ücret ve yarar sağlayarak onları elde tutmak, sayılabilir (Acuner, 2002).

Organizasyonlar rekabette üstünlük sağlayabilmek için, geniş bir beceri yelpazesine sahip, değişen müşteri hizmeti ve ürün gerekleri doğrultusunda yeni beceriler öğrenmeye istekli insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar (Noe, 1999).

İnsan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterler göre davranılmalıdır. Ücretin kişiyi motive etmede birinci dereceden bir faktör olduğu unutulmamalıdır. Yani kişinin motivasyonunda sosyal ödüllerin daha önemli rol oynadığı bilinmektedir (Fındıkçı, 1999).

Kişi emeğini satmaktadır. Emeğinin karşılığını aldığına inanmayan kişi ise muhtemelen mutsuz olur, iş tatmini düşer, kuruma bağlılığı azalır. Bunların önlenmesi için ücret yönetimi dikkatli ve objektif biçimde yapılmalıdır (Fındıkçı, 1999).

Ücret kavramı günümüzde daha kapsamlı olarak ücretlendirme veya ücret yönetimi kavramları altında incelenmektedir. Artık temel ücret sadece gelişmenin karşılığında verilen maddi bir kazanç olarak görülmemektedir (Bingöl, 1997).

Organizasyonların belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek için etkin olarak kullanılan bir yönetim aracıdır. Organizasyonlar temel ücret sistemiyle, çalışanlarına hangi kriterler doğrultusunda, hangi

pozisyona göre ne ücret vereceklerini belirlemektedirler. Temel ücret, artık çalışanlar ve organizasyon arasındaki pazarlıkla belirlenmekten çıkmakta, iş değerlendirme çalışmasını da içeren bir ücretlendirme sistemi ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2010).

Kişi veya yeterlilik bazlı değerleme sisteminde; ücretlendirme çalışanların sahip oldukları yeteneklere göre yapılmaktadır. Çalışanlar bu sistemde işe belli bir taban ücretle başlamakta daha sonra çalıştıkları seviyede gösterdikleri yeteneklere göre ücretlendirilmektedir (Zafer, 2012).

Organizasyonlarda yetenek bazlı ücretlendirme motivasyonu artırıcı bir etki yaratmaktadır. Çalışanlar terfi ettikleri için değil yeteneklerini arttırıp kendilerini geliştirdikleri için ödüllendirilmektedirler. Buda çalışanları kendilerini geliştirme konusunda özendirilmektedir (Bingöl, 1997).

Beceriye dayalı ücretlendirme sisteminde, çalışanın organizasyona getirdikleri ya da çalışma süresi içinde gerçekleştirdikleri bilgi ve becerilere göre ücretlendirilmesi söz konusudur. Beceriye dayalı ücret sistemlerinin kullanılmasıyla eğitim ile çalışan ücretleri arasında bir ilişki doğurmuştur. Beceri veya bilgi temelli ücret sisteminde çalışanların ücretleri onları işlerinde gösterdikleri başarı için gerekli bilgi ve becerilerden çok, sahip oldukları beceri ve bilgilere dayanır. Bu sistemin temel fikri çalışanları öğrenmeye motiveetmektir (Sabuncuoğlu, 2010).

Organizasyonlarda beceriye dayalı ücret sistemleri genellikle çapraz eğitimi kolaylaştırmakta kullanılır. Çapraz eğitim, bir veya daha çok iş için gerekli becerilerin öğrenilmesi amacıyla çalışanların eğitilmesidir. Beceriye dayalı ücret yaklaşımı, çalışanların beceri ve fikirlerinin daha etkin kullanımına katkıda bulunmaktadır (Acuner, 2002).

Beceriye dayalı ücret sistemleri, ihtiyaçların belirlenmesi, eğitim verme metodu ve eğitimin değerlendirilmesi içinde önemli ipuçları verir. Ücretin çalışanın elde ettiği bilgi veya becerilere doğrudan bağlı olmasından dolayı çalışanlar eğitim programına katılmak için motive olacaktır. Bu eğitim masrafları arttığı kadar, verilen eğitim hacminde artacağı anlamına gelmektedir (Bingöl, 1997).

Eğitim tüm çalışanlar için ulaşılabilir olmalıdır. Bilgisayar destekli ders veya intranete dayalı eğitim, beceriye dayalı ücret sistemi için idealdir. Beceriye dayalı ücret sisteminde, yöneticiler ve şefler genellikle eğitici gibi yardımcı olurlar (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim, iş başı eğitimi ve video veya konferansa gibi sunuş tekniklerinin kullanımının bir



kombinasyonunu içermektedir. Beceriye dayalı ücret sisteminde önemli bir konu yeteneklerin kaybolabilir olmasıdır. Kullanma zamanı geldiğinde çalışanların becerilerini unutmaması sağlanmalıdır. Beceriye dayalı ücret sistemi, çalışanların beceri ve bilgilerinin, davranışları ve öğrenim çıktılarını kullanarak değerlendirilmesini gerektirir (Zafer, 2012).

Çalışanlar becerilere sahip olduklarına dair bir sertifika almış olsalar bile birçok beceriye dayalı ücret programı, sertifikalarının sürmesi için (ve yüksek ücret almak için) çalışanların periyodik tazeleme oturumlarına katılmasını gerektirmektedir (Noe, 1999).

Beceriye dayalı ücret sisteminin savunucuları, bunun ücret yapısını belirlerken daha fazla nesnellik sağladığını, öğrenmeye ve kişisel gelişime ağırlık verdiğini vurgulamaktadırlar (Zafer, 2012).

Sonuçta, organizasyonun hemen her işini bilen daha donanımlı çalışanlar organizasyona daha fazla katkıda bulunabileceklerdir. Bu yaklaşımda çalışanlara verilen mesaj ne kadar fazla öğrenirsen, o kadar fazla kazanırsın olmaktadır. Bu uygulamada insan kaynakları maliyetleri toplam olarak artmaktadır, fakat üretilen birim başına iş gücü maliyetleri düşmektedir. Verimlilikte ve (yeni) iş hacminde artış sağlanmaktadır (Barutçugil, 2004).

Performansa dayalı ücret çalışanların işleri için daha fazla sorumluluk duymasını sağlayacaktır. Verimlilik artışını sağlayacak çekici bir özendirici olacaktır. Çalışanların göstereceği ek performans, organizasyonu sektörde daha rekabetçi kılacaktır. Bu da çalışanların kariyerlerini ve bireysel saygınlıklarını güçlendirecektir. Özellikle, ekonomik belirsizliğin yoğunlaştığı ve iş olanaklarının zayıfladığı dönemlerde bu üstünlükler daha dabelirginleşecektir. (Barutçugil, 2004).

Çalışanlar performanslarını arttırmak buna bağlı olarak sonucun ücret artışına yansımalarını sağlamak amacıyla diğer çalışanlarla aralarında fark yaratmak için kişisel gelişimlerine daha fazla önem vereceklerdir (Acuner, 2002).

Çalışanlara verilen ücret, eğitimi, yeteneği, çabası ve performansı ile doğru orantılı ve dengeli olmalıdır. İş yaşamında aldığı eğitimlerle nitelikleri artan çalışanın buna bağlı olarak bireysel performansı da ilerleme gösterecektir. Dolayısıyla performansa dayalı ücret artışı yapılacağı zaman performans gelişiminde çalışanın aldığı eğitimlerin etkisi göz ardı edilmemelidir (Bingöl, 1997).

Ödül yönetimi, organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan insan kaynağını elde etmede, motivasyonu ve bağlılığı arttırmada yardımcı olan sistem, politika ve stratejilerin

uygulanmasıdır. Ödül para ile ifade edilen değerlerin yanında kişinin işten aldığı tatmin duygusu gibi psikolojik unsurları da içermektedir. Bunlar, çalışanların alınan kararlara katılımın sağlanması, sorumluluk verilmesi, daha ilginç işlerde görevlendirilmesi, kişisel gelişim fırsatları ve takımın parçası olmak gibi ödüller olabilir (Sabuncuoğlu, 2010).

Organizasyonlarda para, terfi ve ücret dışında çalışanlara sağlanan yan faydalara dışardan gelen ödüller denir. Bunlarda finansal olan ve finansal olmayan olarak ikiye ayrılır. Eğitim fırsatları da bireye verilen finansal olmayan ödüllerdendir, birey bu yolla hem ödüllendirilmekte hem de yetenek bazlı ücretlendirme sisteminde kendini geliştirdiği ölçüde artışa da imkân yaratmaktadır (Bingöl, 1997).

Bir organizasyondaki ödül yönetimi sistemi yönetimin çalışanlara bakış açısı hakkında fikir verir. Organizasyonların çalışanların performanslarını geliştirmek için yatırım yapmaları ve bunu destekleyecek ödüller vermeleri, çalışanlara verilen değerlerin bir göstergesidir. Başarılı olan çalışanların eğitime gönderilmesi ödüllendirme anlamında eğitim yönetiminin kullanılmasıdır. Çalışanlara sağlanan bu eğitim olanakları yan ödeme türlerinden birisidir (Zafer, 2012).

Organizasyonlarda prim sistemi yaygın olarak kullanılan ve çalışanları motive eden bir araçtır. Prim uygulaması yaygın olarak yılın belli dönemlerinde çalışanların maaşlarının belli bir yüzdesinin dağıtılması şeklinde gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla ücret artışları primlere artış olarak yansıtacaktır, bu da çalışanların moralini arttırıcı bir etkidir. Bu uygulamada prim yılın belli dönemlerinde gelenek haline geldiği için çalışanlar tarafından beklenen bir ödemedir. Zaman periyotlu prim sisteminin karşıtı olarak duruma ve olaya özgü prim sistemi uygulaması söz konusudur (Bingöl, 1997).

Organizasyonlarda özellikle etkinliği arttırmak için primin hak eden çalışanlara önemli projelerin ortasındaiken verilmesi onlar için itici bir güç olacaktır. Bir başka yaklaşıma göre prim sistemi müşteri memnuniyetine dayandırılmaktadır. Müşterilerin organizasyona karşı tutumlarına bağlı olarak belirlenen sektörel bazdaki müşteri memnuniyeti sıralamasında bulunulan konuma bağlı olarak çalışanlara prim verilmesi ya da verilmemesi söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2010).

Parasal olmayan ödüller: Modern organizasyonlarda gözlenen bir eğilim, bilinen, geleneksel nitelikteki ödüllerin artık etkinliklerini yitirmesi ve özendirici olmaktan çıkmaya başlamasıdır. Ekonomik nitelikli ödüller ve liyakate bağlı olarak önerilen yükseltmeler, yöneticiler tarafından

her zaman üstün performansın ödülleri olarak duyurulmuştur. Gerçekte ise onlar çalışanlar tarafından hep bir hak olarak algılanmıştır (Barutçugil, 2004).

Liyakate bağlı yükselme ya da ücret artışını vermemek ya da beklenenden daha az bir ücret artışı veya küçük bir terfi cezalandırma olarak görülmektedir. Sonuçta, ekonomik özendiriciler giderek doğal olarak alınan haklara dönüşmektedir (Barutçugil, 2004).

Para ve benzeri maddi ödüllerin, bazı durumlarda motivasyonu ve verimliliği azaltıcı etkileri dahi olmaktadır. Parasal ödüller, her şeyden önce, çalışanların dikkatlerini bireysel olarak parasal kazançlara yoğunlaştırması nedeniyle takım çalışmasını azaltmaktadır (Barutçugil, 2004).

Eğer çalışanların gösterdikleri çaba ve performansları arasında olumlu yönde bir bağlantı olduğunu anlamaları sağlanırsa, organizasyonda arzu edilen davranışların görülme oranı artacaktır. Eğer ödüller ve iyi performans arasında da olumlu bir ilişki söz konusu ise ve ödüller çalışanın bir anlam ifade diyorsa bu davranışlardaki artış daha da fazla olacaktır (Barutçugil, 2004).

**Biçimsel olmayan ödüller:** Biçimsel olmayan ödüller, daha çok maliyeti olmayan ya da çok düşük maliyetli ödüllerdir. Bu tür ödüllerin arzu edilen davranışın karşılığı olarak verildiği açıkça ortaya konmalı ve arzulanan davranışı pekiştirmelidir ve arzulanan davranış ortaya çıktığında ödül en kısa sürede çalışana verilmelidir (Noe, 1999).

Biçimsel olmayan ödüllerin etkili olması kişisel olarak verilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu ödüller iş arkadaşları veya bir çalışma grubu önünde verildiğinde daha da etkili olmaktadır. Biçimsel olmayan ödül çalışan tarafından değer verilen, anlamlı bulunacak bir şey olmalıdır (Noe, 1999).

Biçimsel olmayan ödül sistemi, biçimsel olmayan organizasyon sisteminin bir parçasıdır. Bu sistemler, genellikle organizasyonel rollerin dışında aralarında kişisel ilişkiler kuran ve geliştiren insanların etkileşimlerinin bir sonucu olarak doğarlar. İnsanlar cezalandırma ile korkutulmak yerine ödüller kazanma umudu ile daha güçlü olarak çalışmaya özendirilirler. Bu nedenle, organizasyonlarda ödüllendirmeye yönelik bir sistemin kurulması önerilmektedir (Noe, 1999).

## **Sonuç**

Eğitim bireysel olduğu kadar sosyal bir olgudur. Eğitimin bir bütün olarak iş ve işlemler

çerçevesinde yürütülmesi genel olarak eğitim yönetimi kavramı ile karakterize edilmektedir.

Eğitim yönetimin en önemli unsurlarının başında hiç kuşkusuz performans yönetimi gelmektedir. Performans yönetimi eğitim yönetimi konseptinin yapı taşı ve vazgeçilmez unsurlarındandır.

Eğitim yönetimi konseptinde nitelikli çalışanları elde eden bir organizasyon bu kaynakların yüksek düzeyde bir performans göstermesini sağlamak için onları korumalı ve geliştirmelidir. Bunun anlamı çalışanların ve yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi için çaba, para ve zaman harcamaktır.

Eğitim ve geliştirme, yeni başlayanların işe alıştırılması ve yetiştirilmesini, çalışanların iş performansları için eğitilmesini, iş gerekleri değiştikçe yeniden eğitilmesini ve gelecekteki görevler için de hazırlanmasını kapsar.

Performans, bireyin sahip olduğu yetenek ve becerileri uygun zihinsel teknolojiler kullanarak sonuca ulaştırmak için harcadıkları çaba ve gösterdikleri uyumdur. Bir yerde potansiyelin dışı vurumudur da denebilir.

Performans yönetimi ise, bir organizasyonun ya da çalışanlarının güçlü ya da zayıf yönlerinin tespiti, başarmak istenen şeylerle ilgili olarak ortak bir anlayışın oluşturulması ve en kısa zamanda bunların gerçekleştirilmesine yönelik olarak insan kaynağının yönetilmesi ve geliştirilmesiyle ilgilenmektedir.

Performans yönetim sisteminin amacı çalışanların ve organizasyonun gelişimini sağlamaktır. Performans değerlendirme ile elde edilen verilere dayanarak çalışanların kariyer ve eğitim planları yapıp ödüllendirilmeleri sağlanabilmektedir.

Performans değerlendirme, belirlenmiş performans standartları doğrultusunda çalışanları değerlendirdiğinde, üretkenliği ve verimliliği temel aldığı için özellikle ücret ve terfi kararları verilirken önemli bir faaliyettir.

Performans yönetimi sonuçları temel olarak eğitim yönetimi ve sistemine veri sağlamaktadır. Performans değerlendirmesi sayesinde çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri belirlenebilmektedir ve performans geri bildirim görüşmesi esnasında bu yönler yöneticisi tarafından çalışanınla paylaşılmalıdır.

Eğitim yönetimi çerçevesinde mevcut durumdaki farkın kapatılmasının yanı sıra, gelecekte çalışandan beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi,

performans değerlendirme sürecinin organizasyonel gelişim sürecine dönüşümünde en kritik aşamalardan biridir.

Bu sayede insan kaynakları, şirket bünyesinde eğitim ihtiyaçlarını belirlerken performans değerlendirme neticesinde tespit edilen ihtiyaçları şirket stratejileri ve bütçesi doğrultusunda önceliklendirerek eğitim planlaması yapabilmektedir.

Dönem başında ve dönem sonunda ölçülen performans değerlendirme sonuçlarının dönem içerisinde verilmiş olan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde veri olarak kullanılması, performans yönetiminin eğitim yönetiminin sağladığı bir diğer katkıdır. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarının eğitim yönetimi sistemine ödüllendirme amaçlı girdi sağladığı da çeşitli uygulamalarda görülmektedir.

### **Kaynakça**

Argun, T. (1998), Eğitim Kimin İçin, İstanbul.

Ayhan, Şahika ve Acar, Ayzu. (2007), “Performans Değerlendirmesi Üzerine Araştırma”, Human Resource, Yıl 1, Sayı 8, İstanbul.

Barutçugil, İsmet. (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Baştürk, Ceyhan. (Ocak-Şubat 2013), “İnsan Kaynakları Eğitiminde Performans Yönetimi Sistemi”, Active.

Bingöl, D. (1997), Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Çelik, Vehbi. (1995), “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, II Cilt, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Eren, E. (1989), Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Fındıkçı, İ. (1999), Eğitim Yönetimi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Kaynak, Tuğray. (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Noe, Raymond A. (1999), İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, (Çev. Canan Çetin) Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Önder, Ergün. (1995), “KOGEM ve KOÇ 2000”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, I. Cild, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Özgüven, İ.E. (1994), Eğitimde Psikolojik Yöntemler, Ankara.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

Şimşek, Muhittin. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.

Townley, Barbara. (1994), Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and The Subject at Work, Sage Publications, London.

Yazıcı, Selim (Ed). (2004), E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Alfa Yayınları, İstanbul.

Yaylacı, Gaye Özdemir. (2019), “Kariyer Yönetimi”, Pazarlama Dünyası, Yıl 23, Sayı 104, İstanbul.

Ulrich, Dave. Jick, Todd. Glinow, Mary Ann Von. (1993), “High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, Organizational Dynamics, Vol 22, No 2.