



PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME
HAKKINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN
GÖRÜŞLERİ
Yağmur SAKAR
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN
Uşak
Haziran – 2018

ÖZET

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME HAKKINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Yağmur SAKAR

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN

Haziran – 2018

Bu araştırmanın amacı, performansa dayalı ücretlendirme uygulaması konusunda okul yöneticilerinin görüşlerini tespit etmek ve değerlendirmektir. Aynı zamanda bu çalışmada okul yöneticilerinin bu konudaki görüşlerinin “cinsiyet, kıdem, okuldaki çalışma süresi ve yöneticilik deneyimi” gibi değişkenler açısından görüşlerin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme konusundaki görüşleri incelenmiş ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini, 2016- 2017 eğitim- öğretim yılında Uşak ili Merkez ilçesinde tüm okullarda görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmada 2016 – 2017 eğitim- öğretim yılında Uşak ili Merkez İlçesi’nde görev yapan 66’sı okul müdürü 98’i müdür yardımcısı olmak üzere toplam 164 okul yöneticisinin görüşleri alınmıştır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Sonlu bir evren olduğundan tüm evren elemanlarına tek tek ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma verileri performansa dayalı ücretlendirme konusunda ifadelerin yer aldığı performansa dayalı ücretlendirme uygulamasına yönelik değerlendirme ölçeği ile elde edilmiştir. Araştırma verileri; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri hesaplanarak analiz edilmiştir. Sonra ise verilere t- testi, ANOVA korelasyon analizleri uygulanmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda, okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirmeye yönelik “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Demografik değişkenlere göre incelendiğinde ise; okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Analiz sonuçları okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna yönelik görüşlerinin, kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmakta olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutuna yönelik görüşleri ise, kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır. Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutlarına yönelik görüşleri, yöneticilik deneyimi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna yönelik görüşleri, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır. Aynı şekilde okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutuna yönelik görüşleri de, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre de istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ve yöneticilik deneyimleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutundaki ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin aynı okuldaki hizmet süreleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans ve Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, Performansa Dayalı Ücretlendirme

ABSTRACT**OPINIONS OF SCHOOL PRINCIPALS ABOUT PERFORMANCE BASED
PAYMENT**

Yağmur SAKAR

Department of Educational Sciences
Social Sciences Institutes Uşak University
Advisor: Asst. Prof. Gökhan DEMİRHAN
June – 2018

The aim of this research is to detect and interpret perceptions of school principals about performance based payment. In this research, it is also intended to detect whether there is a significant difference in perceptions of school principals in terms of variables such as “gender, professional seniority, administration experience and professional time at the sam school.” In this research, perceptions of school principals about performance based payment were examined and obtained datas were analyzed. The research is in screening model. The universe of the research is composed of school principals and vice principals who work in Uşak city center schools in 2016–2017 edcational year. For the research 66 school principals, 98 vice principals in total 164 school principals’ perceptions were obtained. Simple coincident sampling method was prefered in the research. Because of a finite research universe, it was tried to reach all universe members. The data were collected by using performance based payment scale. In the analyse of data; frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation values were calculated. And then independent sample t-test, anova tests and correlation analysis were used.

As a result of findings, school principals' perceptions about performance based payment was found as "I agree" level. When demographic variables observed, perceptions of school principals about lower dimensions of performance based payment doesn't differ in a meaningful way according to gender variable. The results of analysis show that perceptions of school principals about individual and organisational lower dimension of performance based payment differ in a statistically significant way in terms of professional seniority. Perceptions of school principals about lower dimensions of performance based payment differs in a statistically significant way in terms of administration experience. Furthermore, perceptions of school principals about individual and organisational lower dimension lower dimension of performance based payment doesn't differ in a statistically significant way in terms of their professional time at the same school. In the same way, perceptions of school principals about negative effect lower dimension of performance based payment doesn't differ in a statistically significant way in terms of their professional time at the same school.

There is a statistically significant, positive and low correlation between professional seniority and administration experience of school principals and the means of individual and organisational lower dimension of performance based payment. There is a statistically significant, positive and low correlation between administration experience of school principals and the means of individual and organisational lower dimension of performance based payment. There isn't a statistically significant correlation between professional time at the same school of school principals and lower dimensions of performance based payment.

Key words: Performance and Performance Evaluation, Performance Management, Performance Based Payment



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim / Ana Sanat Dalı Yüksek Lisans Programı **154001013** No'lu öğrencisi Yağmur SAKAR'ın "Performansa Dayalı Ücretlendirme Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri" adlı tezi /.... / tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	:	
Üye	:	
Üye	:	
Üye	:	
Üye	:	

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkındaki görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın amacı, problemi ve önemini tartışılmaktadır. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri; üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi; dördüncü bölümde araştırma ile elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumları yer almaktadır. Son bölümde ise; araştırmanın sonuçları ve önerileri bulunmaktadır.

Yardımlarını ve tecrübesini esirgemeyen danışman hocam Sayın Gökhan DEMİRHAN başta olmak üzere; bu eğitim sürecinde bizleri engin bilgi ve tecrübeleri ile aydınlatan Sayın Mehmet Akif HELVACI, Aynur BOZKURT BOSTANCI ve Cüneyit AKAR hocalarıma, en büyük destekçim olan aileme, anket uygulamasında benimle birlikte canla başla uğraşıp yanımda yer alan sayın meslektaşım Sevim ALKAN'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca araştırmama katılarak bana vakit ayırarak yardımcı olan tüm okul yöneticilerimize teşekkür ederim.

Yağmur SAKAR

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yağmur SAKAR
Doğum Yeri ve Tarihi : Uşak – 07/09/1986
Lisans Öğretimi : Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi
İngilizce Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğretimi : 2015 – 2017 Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Eğitim Yönetimi
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : 2016 - : Ayşe Ana İmam Hatip Ortaokulu-
Müdür Yardımcısı
2016 – 2016 Çevreköy İlkokulu – Öğretmen
2014 – 2016 Uşak Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi-
Öğretmen
2011 – 2014 Bozkuş Ortaokulu – Öğretmen
2009 – 2011 Derbent Ortaokulu – Öğretmen
2008 – 2009 Davulga Ortaokulu – Öğretmen

İletişim

E- posta adresi : sakar.yagmur.35@gmail.com

İÇİNDEKİLER

DIŞ KAPAK	
İÇ KAPAK	
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	ivi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	7
1.3. Problem Cümlesi.....	7
1.3.1. Alt Problemler.....	7
1.4. Araştırmanın Önemi.....	8
1.5. Sınırlılıklar	8
1.6. Operasyonel Tanımlar	8
İKİNCİ BÖLÜM : PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME ...	10
2.1. Performans Yönetim Sistemi	10
2.1.1. Performans Yönetimi Sisteminde Hedef Belirleme.....	10
2.1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları.....	11
2.1.3. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları.....	12
2.1.3.1. Ücret Yönetimi	12
2.2. Performans Değerlendirme	13
2.2.1. Performansın Tanımı	13
2.2.2. Performans Değerlendirme Kavramı	14
2.2.3. Performans Değerlendirme Süreci.....	17
2.2.4. Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmanın Esasları	17
2.2.5. Performans Değerlendirmenin Nedenleri ve Yararları.....	18
2.2.5.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Faydaları	19
2.2.5.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Faydaları	20
2.2.5.3. Örgüt Açısından Faydaları	20
2.2.6. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı.....	20

2.3. Performansa Dayalı Ücretlendirme.....	22
2.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücretlendirme	25
2.3.2. Takım Performansına Dayalı Ücretlendirme.....	26
2.3.3. Kurumsal Performansa Dayalı Ücretlendirme.....	27
2.4. Kamu Kesiminde Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamaları.....	28
2.4.1. Farklı Ülkelerde Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamaları	29
2.4.1.1. İngiltere Örneği	29
2.4.1.2. Almanya Örneği	31
2.4.1. 3. Fransa Örneği	34
2.4.1.4. Japonya Örneği.....	35
2.4.1.5. OECD'nin "Performansa Göre Ödeme" Raporunda Yer Alan Ülke Uygulamalarından Örnekler	37
2.4.2. Türk Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücretlendirme	39
2.4.2.1. Bazı Bakanlıklardaki Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları .	43
2.4.2.2. Sağlık Bakanlığı'nda Döner Sermaye Gelirleri İle Yapılan Ek Ödeme Sistemi	44
2.4.2.3. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı ve Üretim Teşvik Primi Uygulaması	45
2.4.2.4.Meb'de Performans Değerlendirme Uygulamaları.....	45
2.5. Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamalarının Avantaj ve Dezavantajları	46
2.6. Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamalarında Yaşanabilecek Güçlükler	49
2.7. Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar	52
2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	52
2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	53
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM	57
3.1. Araştırmanın Modeli	57
3.2. Evren ve Örneklem	57
3.4. Veri Toplama Araçları	59
3.5. Verilerin Analizi.....	61
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM : BULGULAR VE YORUM	63
4.1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	63
Performansa Dayalı Ücretlendirme Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu	61
Okul yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikleri	63
Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler	64

Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....	65
Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	66
Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı	67
Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	68
Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Dağılımı	69
Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	70
Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları	71
Okul yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutları ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki (Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu).....	72
BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	73
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	76
5.2. Öneriler	76
KAYNAKÇA	78
EKLER.....	86

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Verilere İlişkin Frekans Ve Yüzde Tablosu	58
Tablo 2: Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasına İlişkin Yönetici Görüşleri Ölçeğine İlişkin Faktör Yapısı (Temel Bileşenler Analizi) Ve Güvenirlik (Cronbach A) Değerleri	60
Tablo 3: Performansa Dayalı Ücretlendirme Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu	61
Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikleri	63
Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler	64
Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları ..	65
Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı	67
Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	68
Tablo 10: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Dağılımı	69
Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	70
Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaların Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları.....	71
Tablo 13: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutları Ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki (Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu)	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1 : Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Çerçevesi	24
---	----



KISALTMALAR LİSTESİ

Vb.: ve benzeri

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

KİT: Kamu İktisadi Teşebbüsleri

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

DPB: Devlet Personel Başkanlığı

MEBBİS: Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri

PERFORMASA DAYALI ÜCRETLENDİRME HAKKINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu çalışmada okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın problem durumu ve problem cümlesi ile alt problemleri açıklanmıştır. Ayrıca araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve önemli kavramları da açıklanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Performans dayalı ücretlendirme uygulamaları performans değerlendirme sürecinin sonuçlarından biridir. Bu olgularda yer alan temel kavram performans, bir görevin önceden belirlenmiş hedefler çerçevesinde davranış sergilenmesi ve hedeflenen amaçlara ulaşma düzeyi olarak tanımlanabilir. Bu olguları çatısı altında toplayan sistem ise performans yönetim sistemidir. Performans yönetim sisteminin en işlevsel boyutları arasında yer alan ve belki de en önemli aşaması olan performans değerlendirme kavramı alanyazında birçok tanıma sahiptir. Performans değerlendirme bu tanımlar göz önüne alınarak özetle; genel olarak çalışanın yaptığı işteki başarı düzeyinin belirlenmesi ve bu durum sonucunda çalışana uygun bir gelişme planının hazırlanarak ona iletilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Daha detaylı bir açıdan açıklamak gerekirse, performans değerlendirmenin belirli ölçütler çerçevesinde bir hedefe ulaşmak için yapılan faaliyetlerin sonuçlarının dikkate alınarak değerlendirmeye tabi tutulan kişinin başarı durumunun belirlenmesi durumudur. Bu durum sonucunda ise çalışanın değerlendirilmesi, yükseltilmesi, gerekli eğitim eksiklerinin belirlenmesi ve giderilmesi, başarısı ölçüsünde ödüllendirilmesi, ücret artışı, yeni görevlere getirilmesi ya da emekli edilmesi gibi amaçlar yer almaktadır (Tutum, 1979; Canman,1993). Palmer (1993) performans değerlendirmenin; ücret artışı, ikramiye, disiplin, eğitim, terfi gibi yönetim kararlarında kullanılmak üzere iş performansı konusunda bilgi edinme ve çalışanlara belirlenmiş standartlara ne boyutta ulaştığı konusunda geri dönüt sağlamak gibi iki amacının olduğunu ifade etmektedir.

Performansa dayalı ücretlendirme ise performans değerlendirme sürecinin sonuçlarından biridir. Başka bir ifadeyle; performansa dayalı ücret, en yalın haliyle çalışanın performansı sonucunda temel ücrete ek olarak yapılan ödemelerdir (Balcı ve Kırılmaz, 2005). OECD raporları üye ülkelerin büyük çoğunluğunun kamu alanında bir çeşit performansa dayalı ücret uygulamasına sahip olduklarını göstermektedir. Kamu yönetimi alanyazında en çok tartışılan konulardan biri de kamu alanındaki performansa dayalı ücret uygulamalarıdır. Performansa dayalı ücret uygulamaları dünyada farklı alanlarda farklı yöntemlerle yer almakta ve sürekli artmaktadır. Dünyadaki bu gelişmelere paralel olarak ülkemizde performansa dayalı ücret uygulamaları son yıllarda kamuoyu gündeminde ve devletin resmi belgelerinde yer almakta ve tartışılmaktadır. Örneğin, VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı'ndan başlayarak en son X. Beş Yıllık Kalkınma Planı kadar tüm söz konusu planlarda, ücretlerin verimlilik esasına göre belirlenmesine yönelik ilke ve politikalar yer almaktadır. VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu kurumlarında performans değerlendirme tekniklerinin uygulanmasının sağlanacağı, bireysel ve örgütsel verimliliklerin sürekli ölçüleceği ifade edilmektedir. VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ise "ücretin iş, liyakat, verim, kıdem ve kariyerinin karşılığı olarak belirlenmesi ve ücret sistemlerinin istihdamı geliştirme, büyüme politikaları ve yeni çalışma biçimlerine göre oluşturulması sağlanacaktır" ifadesi yer almaktadır (Balcı ve Kırılmaz, 2005). X. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ise çalışma hayatında ücret-verimlilik ilişkisinin güçlendirileceği ifade edilmektedir. Ülkemizde performansa dayalı ücret uygulaması sağlık alanı başta olmak üzere diğer bazı alanlarda da kısmen de olsa uygulanmakta bu uygulamanın bütün kamu sektörüne yayılması düşüncesi kamuoyunda tartışılmaktadır. Hatta 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda yapılması planlanan değişiklikler içerisinde maaş hesaplamalarında kullanılan kalemlerde değişiklik yapılması yer alıyor. Bu kalemlerden birisinin de performans olarak belirlenebileceği konusu kamuoyu gündeminde tartışılmaktadır.

Performansa dayalı ücret uygulamasını hayata geçirme düşüncesi ve gerekliliği resmi belge ve raporlarda (VI. Ve VII. Kalkınma Planları, Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı vb.) yer almaktadır ancak şu ana kadar kapsamlı ve sistematik bir uygulama söz konusu değildir. Son zamanlarda performansa dayalı ücret uygulaması akademisyenler için gündeme gelmiş ancak uygulama hayata geçirilmemiştir. Bugüne kadar Türk kamu yönetiminde yaygın ve sistematik bir

uygulama yer almamış olsa da, Sağlık Bakanlığı ve Tarım Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı'nda bir tür performansa dayalı ücret uygulamasından söz edilebilir. Hatta günümüzde döner sermaye geliri ile performansa dayalı ilave ödeme uygulamasını Türkiye genelinde uygulayan, performansa dayalı değerlendirme ve ödeme uygulamasının tüm bakanlık düzeyinde gerçekleştirildiği tek kurum Sağlık Bakanlığı'dır (Özkal, Sayan ve Şahan, 2011). Sağlık Bakanlığı'ndaki bu uygulama, 2003 yılında pilot olarak hayata geçirilmiş, 2004 yılından itibaren de tüm bakanlıkta uygulanmaya başlanmıştır (Demir, 2007).

Eğitim sektöründe ise ülkemizde 1900'lü yılların son çeyreğinden bu yana bazı değişiklikler yapılmasına karşın performans ve performans değerlendirme kavramları ilk defa 2014 yılında yer almıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın literatüründe sicil dosyaları aracılığı ile yer bulan performans değerlendirme kavramı, 2014 yılından itibaren farklı bir şekilde ele alınmaya başlandı. MEB çalışanlarının performans değerlendirmesi kurum amirlerine devredildi. 9 Haziran 2017 tarihinde yayınlanan Öğretmen Strateji Belgesi ile eğitim sektöründe performans değerlendirmesine farklı boyutlar ve farklı paydaşlar katılmışlardır. Bu uygulama şu anda pilot olarak 12 ilde uygulanmaktadır. Ancak gelecek yıllarda bu uygulamanın içersine motive edici faktörlerin de eklenerek uygulamaya konulacağı düşünülmektedir.

Ülkeler kamu yapılanmalarına göre farklı program modelleri uygulamaktadırlar. Örneğin; İngiltere, Almanya, İsviçre, Danimarka ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde bütün çalışan grupları uygulamaya dahil iken İtalya ve Kanada'da ise yalnızca yöneticiler için bireysel performansı değerlendirmesi yapılmaktadır (Coşkun, 2015). Aynı zamanda ilk olarak ABD'de yapılmaya başlayan "kamu hizmetleri motivasyonun" farklı olduğuna ilişkin çalışmalarda hızla artış olduğu görülmektedir. Bu hızla artışın temel sebebi performansa dayalı ücret uygulamasının kamu çalışanlarının motivasyonuna uygun olmadığı görüşüdür. Bu kapsamda, Perry ve Porter (1982) kamu çalışanlarının ücret uygulaması hakkındaki düşüncelerinin uygulamanın olumlu ya da olumsuz şekilde sonuçlanmasında önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılar kamu çalışanlarının maddi olguları ve çalışmalarının karşılığının maddi olarak ödüllendirilmesini çokta fazla önemsemediklerini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde, Wright (2007) kamu çalışanlarının çalışmalarında daha çok yardımseverlik ve fedakarlık vb. gibi içsel

motivasyon etmenlerini önemsediklerini belirtmektedir. Başka bir deyişle, kamu çalışanları için çalışmalarında içsel motivasyon etmenlerinin dışsal motivasyon etmenlerine nazaran daha fazla değeri vardır. Diğer başka öğeleri de içeren ve Kamu Hizmetleri Motivasyonu kuramı olarak adlandırılan bu yaklaşım bu bakış açısına dayanmaktadır. Performansa dayalı ücret uygulaması içsel etmenlerle uyum sağlayamadığından ve dışlama (crowding-out) etkisi sebebiyle, uygulama motivasyon seviyesini yükseltmediği gibi motivasyon seviyesi sonuç olarak değişmemekte ancak motivasyonun özelliği değişime uğramaktadır. Böylece, dışsal motivasyon etmenlerinin içsel motivasyon etmenlerinin yerine kullanılması ya motivasyonu yok etmekte ya da çalışanların motivasyonunun maddi bir ödül karşılığında arttırılması sebebiyle uygulama oldukça fazla maliyet gerektirmektedir (Gagné ve Deci, 2005).

Performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları hem kuramsal olarak eleştirilmekte hem de OECD raporlarında olduğu gibi diğer pek çok araştırmanın sonucu uygulamaların başarısız olduğunu göstermektedir (OECD, 2005). Performansa dayalı ücret ilk kez 1978'de ABD'de uygulanmıştır. Ancak beklenenin aksine kısa bir zaman içerisinde uygulamanın çalışanların performansını ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Bu duruma hatalı performans değerlendirmelerinin, ücret eşitsizliklerinin ve yeterli kaynağın olmamasının sebep olduğu ifade edilmektedir (Pearce & Perry, 1983; Perry, 1986). Araştırma sonuçları performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları ile kurumsal performans arasında önemli bir bağ olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak bu uygulamanın yerine 1984-1991 arasında uygulanan ve sonra yürürlükten kaldırılan Performans Yönetimi ve Takdir Yasası (Performance Management and Recognition System) getirildi (Perry, 1988). Kaynakların yetersiz olması, performans değerlendirmede yaşanan yönlendirmeler ve uygulama hataları ve kamu sektöründe performans artışının sağlanamaması yasanın uygulamadan kaldırılmasına sebep olmuştur (Perry, Engbers ve Jun, 2009).

Performansa dayalı ücret uygulaması ABD'de olumlu sonuçlar vermemiş olsa da, Danimarka, Hollanda, Yeni Zelanda, İspanya, İsviçre, İsveç gibi ülkeler 1980'li yılların sonlarında farklı performansa dayalı ücret uygulamalarını uygulamaya başladılar. 1990'lı yılların sonu ve 2000'li yılların başında da Almanya, Kore, İsviçre

ve Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya ve bazı diğer ülkeler performansa dayalı ücret uygulamalarını hayata geçirirken, Finlandiya ve Almanya bu uygulamaları pilot olarak uygulamıştır (OECD, 2005). ABD ise vazgeçilen performansa dayalı ücret uygulamalarını 2000'li yılların başında tekrar uygulamaya başladı (Coşkun, 2015).

Farklı bir kamu yönetimi anlayışına sahip Fransa da performansa dayalı ücret uygulamalarını kullanmaktadır. 2002 yılında Fransa'da kamu çalışanlarının düzenli bir şekilde değerlendirilmesini amaçlayan bir kararname çıkartılmıştır. 2004 yılında Maliye, Savunma, İç İşleri, İmar ve Ulaşım, Tarım ve Kamu Hizmetleri'ni kapsayan altı bakanlıkta Fransa üst düzey kamu çalışanları için temel aylığın en fazla yüzde 20'ine kadar ek ödemeleri öngören bir uygulama yapılmıştır. 2004 yılında İç Güvenlik ve Savunma Bakanlıkları kendi performansa dayalı ücret uygulamalarını oluşturmaları için yetkilendirilmişlerdir. 2005 yılından itibaren Ekonomi, Maliye ve İstihdam Bakanlıkları'nda performans değerlendirmesi ile terfileri ilişkilendiren bir bireysel değerlendirme uygulaması söz konusudur. Ayrıca performansa dayalı ücret uygulamasına sadece üst düzey yöneticiler tabidir (Forest, 2008).

Pek çok sayıda ampirik çalışma performansa dayalı ücret uygulamalarının başarılı sonuçlar vermediğini ortaya koymuştur. Bu araştırmaların en dikkat çekenini Perry ve arkadaşlarının (2009) çalışmasıdır. Bu çalışmada Perry ve arkadaşları daha önce bu konuda yapılan araştırmaların verilerini tekrar analiz ederek meta analiz niteliğinde kapsamlı bir çalışma ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada ABD'de ve ABD dışında uygulanan ve farklı düzey ve konumlarda çalışanları kapsayan performansa dayalı ücret uygulamalarını inceleyen 57 araştırma analiz edilmiştir. Araştırmaların büyük bir kısmı performansa dayalı ücret uygulamalarının çalışanların performansını artırmada pek te etkili olmadığını ortaya koymuştur. Bu duruma çalışanların uygulama hakkında olumsuz görüşlere sahip olmaları, maddi ödüllerin beklentilerin altında olması ve parasal güdülenme eksikliği gibi farklı etkenlerin sebep olduğu söylenebilir (Coşkun, 2015).

Bir diğer örnek ise; İtalya'da performansa dayalı ücretlendirmenin, yerel kurumlarda işlerin vatandaşlarla daha yakın yürütülmesi sebebiyle yerel düzeydeki uygulamanın merkezi seviyedeki uygulamadan çok daha etkili olduğunun görülmesidir (OECD, 2005). Macaristan'da ise; bu uygulama ile neredeyse tüm kamu kuruluşları güncellenmeye ve düzenlenmeye ihtiyaç duyan iş tanımlarını daha

açık ve şeffaf hale getirerek yenilemiş ve özel kurum içi normlarını geliştirmişlerdir. Macaristan kamu hizmetleri; amaçlanan daha etkili, etkin ve işlerliği olan bir devlet yapısını geliştirmede, profesyonel çalışma anlayışı oluşturmada ve kurumsal kültürün değişimi yaratmada performans değerlendirme uygulamasını bir yardımcı olarak kullanmaktadır (OECD, 2005). Performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarını bir diğer olumlu sonucu ise; İsveç'te uygulanan bireysel ücret tespit etme yöntemlerinin kaliteli yöneticilerin istihdam edilmesini sağlamasıdır. Finlandiya'da Yeni Ödeme Sistemi olarak adlandırılan bir sistem ile farklı bir yönetim süreci geliştirmiştir. İşverenler bu sistemi, performansa dayalı ücretlendirme sistemini kurumsal gelişim, çalışan gelişimi ve eğitimi adına faydalı bir araç olarak görmekte ve özellikle sonuca dayalı ödüllendirmenin takım performansı için oldukça faydalı etkileri olduğunu düşünmektedirler (OECD, 2005).

Tüm bu araştırmalar dikkate alındığında her ülkenin farklı kamu yapılanmaları ve bu kamu yapılanmalarının da farklı hedef ve amaçları doğrultusunda performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarına sahip oldukları görülmektedir. Bu açıdan performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları, bireysel ve kurumsal amaç ve hedefleri ilişkilendirebilecek ve kullandığı araçlarla da kamu yönetiminde etkinliği sağlayabilecek bir yardımcı olarak düşünülebilir. OECD ülkelerindeki uygulamalar incelendiğinde; güzel ve amaca uygun planlanan, doğru uygulanan ve sürekli geliştirilen uygulamalar sonucunda bu olumsuz sonuçların tersine bu uygulamaların olumlu sonuçlar ortaya koyduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, İngiltere ücretler konusunda kurumlara yetki vermiştir böylece personel ödeneklerinin daha faal ve daha esnek kullanımı sağlanmış ve verimlilik ve üretkenliğin artması amaçlanmıştır. Böylece üst düzey yöneticiler kurumlarının amaç ve hedefleri doğrultusunda personeli işe alma ve çalıştırma, kendilerine özgü motive etme yöntemlerini ve ödül miktarlarını belirleme ve hatta ödeneklerini kontrol etme yetkilerine sahip olmuşlardır (OECD, 2005).

Ülkemizde ise hem olumlu hem de olumsuz uygulama sonuçlarına sahip performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının tüm kamu kurumlarına yaygınlaştırılması öngörülmektedir. Son yıllarda eğitim sektöründe bu konuda yapılan değişiklikler ve uygulamalar bu konuda örnek gösterilebilir. Nitekim herhangi bir uygulama hayata geçirilmeden önce bu konudaki araştırmaları incelemek ve yeni araştırmalar yapmak yol gösterici sonuçlar verebilir. Özellikle

değerlendirme açısından çok yönlü ve karmaşık bir uygulama gerektirebilecek ve kamu çalışanı istihdamında oldukça büyük bir kitleye sahip olan Milli Eğitim Bakanlığı'nda bu tarz bir uygulamanın alt yapı çalışmaları olmadan oluşturulması ve hayata geçirilmesi zor olabilir. Zira eğitim uzun bir süreç olduğundan ve sonuçları bakımından değerlendirmesi birçok farklı kriteri gerektirebildiğinden performansa dayalı ödüllendirme kısa vadelerde uygun ve adil bir şekilde yapılamayabilir. Şüphesiz ki herhangi bir uygulama hayata geçirildiğinde, uygulamada başarılı olunması uygulamada yer alacak paydaşların olumlu düşünce ve tutumuna bağlıdır. Uygulamaya başlamadan önce uygulamada yer alacak kişilerin görüşlerinin alınması uygulamayı şekillendirmede faydalı olacaktır. Bu sebeple bu çalışmada performansa dayalı ücret uygulamalarında öncelikli öneme ve yere sahip olan okul yöneticilerinin bu uygulama hakkındaki görüşlerinin ne olduğu problemini araştırmak amaçlanmıştır. Araştırmanın problem cümlesi ve alt amaçları aşağıdaki gibidir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, performansa dayalı ücretlendirme sistemi konusunda okul yöneticilerinin görüşlerini tespit etmek ve değerlendirmektir. Ayrıca okul yöneticilerinin bu konudaki görüşlerini “cinsiyet, kıdem, okuldaki çalışma sürelerine ve yöneticilik deneyimi” gibi değişkenler açısından incelemektir.

1.3. Problem Cümlesi

Performansa dayalı ücretlendirme hakkında okul yöneticilerinin görüşleri nedir?

1.3.1. Alt Problemler

1) Performansa dayalı ücretlendirme konusunda okul yöneticilerinin görüşleri cinsiyet, kıdem, okuldaki çalışma sürelerine ve yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermekte midir?

2) Performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutları ile demografik değişkenler arasında nasıl bir ilişki vardır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Harbour (1997) günümüzde örgütlerin yönetiminde artık fikirlerin değil değişen dünya düzeninin ve rekabetin etkili olduğunu belirtmektedir (Akt:Sarıaltın, 2003). Bu rekabet ortamında ise önem arz eden olgu gelişmedir (Barutçugil, 2002). Eğitim alanındaki gelişme okulların performansına okulların performansının ise büyük ölçüde öğretmenin performansına bağlıdır. Öğretmenin performansını etkileyen en ciddi faktörlerden biri ise yöneticidir (Bostancı & Kayaalp, 2011). Barutçugil (2002) başarılı bir yöneticinin açık beklentiler doğrultusunda gerekli talimatlarla, gelişime destek ve kaynak olarak, çalışanı güdüleyerek ve takdir ederek çalışanın performansını en üst noktaya çıkarabileceğini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar; okul ve öğretmen performansında okul yöneticilerinin etkili olduğu ve desteklerinin önemli olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Teel, 2003; Niederriter, 2003; Cheng, 1996; Barblett ve Loudon, 2011). Yukarıda belirtildiği gibi bir uygulamanın başarılı olabilmesi için uygulamanın içinde yer alanların uygulamaya karşı olumlu tutum ve düşüncelere sahip olması gereklidir. Bu nedenle uygulama ile ilgili yönetici görüşleri uygulamaya yön verebilir. Performans değerlendirme sürecindeki en etkin rolü şüphesiz ki yöneticiler üstlenir. Bu nedenle eğitim alanında değerlendirmeyi yapacak olan okul yöneticilerinin bu konudaki bilgi ve düşünceleri uygulamada önem arz etmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2016- 2017 eğitim- öğretim yılı Uşak ili Merkez ilçesinde bulunan okullarda görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Operasyonel Tanımlar

Performans: En basit tanımla performans, çalışanın işinde ne ölçüde gayret gösterdiğini ifade eder (Schuler, 1995). Performans, planlanan bir işin yerine getirilme düzeyi, çalışanın davranış biçimidir.

Performans Yönetimi: Performans yönetimi, performans değerlendirme konusuna daha geniş bir açıdan bakan, performans değerlendirmeyi durağan bir faaliyet olarak değil de, etkin bir süreç olarak ele alan, çalışanın performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan örgütsel sistemdir.

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlar doğrultusunda karşılaştırma ve lme yoluyla çalışanların işlerindeki performansını değerleme sürecidir. Diğer bir ifadeyle; performans değerlendirme çalışanların görevini ne düzeyde yerine getirdiğine yönelik örgütsel bilgi toplama sürecidir (Waxın & Bateman, 2009).

Performansa Dayalı cretlendirme: cret ile performans arasında ilişki kurarak cretlendirme uygulamasıdır.



İKİNCİ BÖLÜM: PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ, PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME

Bu bölümde; çalışma için önem arz eden ve çalışmanın anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak için performans yönetim sistemi, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme kavramları ayrıntılı bir biçimde ele alınarak irdelenmiştir.

2.1. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetimi, çalışanların ve takımların performansını geliştirerek kurumsal performansın geliştirilmesi amacıyla uygulanan sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir. Uyargil (2013); performans değerlendirmenin durağan bir süreç olarak değil de performansın planlanması, değerlendirme ve geliştirilmesini amaçlayan ve konuya oldukça kapsamlı bir şekilde yaklaşan aktif bir süreç olarak ele alınması gerektiğini ifade eder. Tüm bu aşamaları kapsayan bu süreci ise performans yönetim sistemi olarak adlandırmak mümkündür.

Performans Yönetimi'nin aşamaları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Performans planması ve hedeflerinin belirlenmesi (Hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli hareket planının hazırlanması),
- Stratejik planlama (Amaç ve hedefler doğrultusunda rehber olan plan, manevra, durum ve perspektifler),
- Değerlendirme (Hedefe ulaşma düzeyinin değerlendirilmesi ve geri bildirim verilmesi),
- Geliştirme ve iyileştirme (Yapılan değerlendirmeler sonucu performansın geliştirilmesi ya da iyileştirilmesi),
- Ücret yönetimi (Ücret ile ödüllendirme uygulamaları ile ilişkilendirme).

2.1.1. Performans Yönetimi Sisteminde Hedef Belirleme

Hedef belirleme süreci, bir örgütte birliği, yüksek performans ve motivasyonu oluşturabilecek oldukça etkili bir araçtır (Eren, 2000). Eğer bir örgütteki tüm çalışanlar örgütün hedeflerinden haberdar olur ve bu hedefleri anlarsa, çalışanlar bireysel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantıyı kurarak bütünleşmiş bir

performans ortaya koyarlar. Dolayısıyla hedefler belirlenip örgütsel ve kişisel hedefler ile bütünleştiğinde, döngüsel bir süreç ortaya çıkar.

Performans planlanması ve değerlendirilmesinde belirlenen hedeflerin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Öncelikle hedefler, örgütün değerleri ve hedefleri ile tutarlı olmalıdır. Hedefler, olumlu kelimeler kullanılarak açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Hedefler, yüksek performansı ve gelişmeyi teşvik etmelidir. Hedefler ya ölçülebilir performans ölçütlerine sahip olmalı ya da ölçülebilir şekilde ilişkilendirilmelidir. Hedefler, çalışanın yetenekleri ve kapasitesi dikkate alınarak belirlenmelidir. Hedefler hem bireysel performansı hem de takım performansı göz önüne alınarak belirli bir zaman diliminde ulaşılabilecek şekilde belirlenmelidir.

2.1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Kısa bir ifade ile performans yönetimi, çalışanın görevini yerine getirmesi ile elde edilen sonucu örgütün amaçları doğrultusunda değerlendirerek sonucun değerini ortaya koymayı amaçlamaktadır (Argon & Altay, 2004). Diğer taraftan Barutçugil (2002: 126) performans yönetiminin amaçlarını detaylı bir şekilde olarak aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Örgüt hedeflerinin açıkça tanımlanarak bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen performans ölçütlerinin çalışanlara zamanında ve adaletle uygulanması,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla, gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanların ortak çaba harcaması,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlaması için yonetime gerekli bilginin sağlanması.

Tüm bu maddeler dikkate alındığında, çalışanın bireysel performansının doğru ve adil ölçütler kullanarak belirlenip ölçülmesi, bu ölçümlerin sonuçlarından çalışanların haberdar edilerek bireysel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamak sistemin temel amacı olduğu söylenebilir (Bakan & Kelleroğlu, 2003).

2.1.3. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları

2.1.3.1. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirmede, değerlendirme sonuçları ücret-maaş yönetiminde kullanılmaktadır ki bu durum performans değerlendirmenin en önemli etkenlerindedir. Oldukça teşvik edici ücret sistemlerinden biri olan performansa dayalı ücretlendirmenin çalışanların performansları ele alınarak uygulanabilmektedir (Kubalı,1999). Çalışanların performansı ile elde ettikleri maddi ödüllerin ilişkilendirilmesi gerekliliği inkar edilemez bir gerçektir. Dolayısıyla örgütlerin birçoğunda performans değerlendirme sonuçları ya direkt olarak ya da dolaylı bir şekilde ücret artışında kullanılır (Canman, 2000). Örgütlerin birçoğunda, ücretler ya direkt olarak ya da terfi ettirme gibi yöntemlerle dolaylı olarak elde edilen performans değerlendirme sonuçları kullanılarak belirlenir. Performans değerlendirme sistemini destekleyen teoriler, performans ile ödül sistemlerinin çok iyi ve açık bir şekilde ilişkilendirilirse bu sistemin oldukça motive edici olacağını öne sürmektedirler. Parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer kriterlerden ziyade çalışanın performans değerlendirme sonuçlarını baz almak bu ilişkiyi kurmanın en iyi yolu olabilir. Eğer performans değerlendirme sonuçları ücretlere yansıtılırsa, çalışanlar performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkiyi benimsemiş olurlar ve sistemin etkin bir şekilde uygulanabilir (Uyargil, 1994).

Ancak bu ilişkilendirmedeki asıl hedef başarısızlık değil, başarı olmalıdır. Başka bir deyişle; yüksek performansı ödüllendirmek öncelikle amaçlanmalı, düşük performansa düşük ücret yüksek performansa yüksek ücret gibi basit bir ilişki denklemi kurulmamalıdır. Bu durum, performansı belirlenen düzeyin altında olanların maaşına genel bir artış, performansı yüksek olanların ise maaşına daha yüksek bir artış yapılarak gerçekleştirilebilir.

2.2. Performans Değerlendirme

2.2.1. Performansın Tanımı

Performansı ölçebilmek veya değerlendirebilmek, performansları karşılaştırabilmek için, öncelikle performansı açık bir şekilde tanımlamak gerekir. Literatürde performansın birçok farklı tanımı yer almaktadır. Performans, en kapsamlı şekilde belli bir hedefi gerçekleştirmek adına önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunu, rakamlarla ve kalite yönünden betimleyen bir kavram olarak tanımlanabilir (Akal, 2016). Fransızca “performance” kelimesi kökenli performans kavramının sözlük karşılığı “başarım, başarılı olma, hedefe ulaşma”dır. Performans bireyin, takımın veya örgütün amaçlanan bir hedefe ulaşmaya yönelik yapılan faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirebildiğinin sayısal ve nitelik açısından göstergesidir (Songur, 1995). Farklı farklı tanımları olsa da performans kısaca kendine özgü çeşitli ölçüm düzeylerine sahip olan bir başarı şeklinde tanımlanabilir.

Geçmişte performans kavramı karlılık durumu olarak düşünülürken, günümüzde karlılığın yanı sıra verimlilik, tutumluluk, etkenlik, etkililik, kalite, müşteri memnuniyeti, çalışma yaşamının kalitesi, çevreye verilen zararın derecesi ve diğer birçok tanımı içeren çok yönlü bir kavramı ifade etmektedir. Çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her davranış performansının bir parçasıdır. Aynı zamanda performans kavramı belli bir sayıda mal üretmek, bir sorunu çözmek, bir projeyi yapmak, bir işi tamamlamak gibi göreve yönelik her işi kapsamaktadır. Kisisel açıdan performans, motivasyon ve becerinin bir fonksiyonudur. Örgüt açısından ise performans, bir görevin gerektirdiği önceden belirlenmiş ölçütlere uygun davranışların yerine getirilmesi ve hedeflenen amaçlara yaklaşma oranı olarak tanımlanabilir.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda performans, planlanan ve amaçlanan bir hedefe ulaşma düzeyinin ölçülmesi ve sonucu somut ya da soyut bir şekilde ifade eden bir kavram olarak tanımlanarak performans yönetimini kavramından bahsedilmiştir (<http://kutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf>, 10.10.2006). Holton (1999) performansın çok yönlü bir kavram olduğunu ve genellikle tam anlamıyla tanımlanmadığını belirtmektedir. Holton altı faktör aracılığı ile performansı tanımlamaktadır. İlk faktör performansın birçok disiplini kapsamaktadır. Performans literatürü incelendiğinde psikoloji, sosyoloji, insan kaynakları yönetimi, ekonomi ve

etik gibi farklı alanların performans modellerinin gelişiminde rol aldığı görülmektedir. Bu da performansın çok disiplinli bir kavram olduğunu gösterir. İkinci faktör ise tüm performans değerlendirme modellerinde ön yargıların var olmasıdır. Çünkü performans her alan için farklı bir tanımla ifade edebilir. Örneğin, stratejik yönetim örgüt odaklı olduğundan performansı örgüt bakış açısıyla değerlendirirken, psikoloji birey odaklı olduğundan performansı bireysel bakış açısıyla değerlendirir. Ki Holton, bu durumun herhangi bir yanlış içermediğini ve yalnızca performansa yönelik bakış açıları konusunda dikkatli olunması gerektiğini ifade etmiştir. Her meslek için performans amaçları doğrultusunda tanımlanır. Her bir meslek performansı tanımlama ve geliştirme konusuna önem vermelidir. Her meslek performansın boyutlarına odaklanarak kendine uygun bir model belirler. Dolayısıyla üçüncü faktörümüz performansı tek bir modelle ilişkilendirmenin doğru olmayacağıdır. Holton dördüncü faktörü performans seviyeleri ile performans göstergelerinin, bazı modellerde disiplinlerdeki önyargılar sebebiyle karışması olarak ifade etmektedir. Beşinci faktör modellerin disiplinlerin önyargılarını gösteren çeşitli alt sistemlerden oluştuğunu ifade etmektedir. Altıncı faktör hem performansın alt boyutları için hem de performansı kategorilere ayırmak, karışıklığın yok etmek ve performansı geliştirmek için bütünleşmiş bir modele ihtiyaç olduğu gerçeğidir. Her durumda uygulanabilecek bütünleştirilmiş bu model için Holton bir öneride bulunmuştur. Holton (1999) bu modelde misyon, süreç, kritik performans alt sistemleri ve bireyleri performansın boyutları olarak belirtmiştir.

Büyüköztürk performansın farklı birkaç tanımla olduğunu belirtmiştir. Büyüköztürk (2007) performansın başarı, bir işi yapmaya ilişkin gösterilen tüm çabalar, belirlenen bir işin bitirilmesi gibi tanımlamalarının olduğunu belirtmiştir. Aydın (2005) performansı özel bir işin faaliyetlerini belirli bir zaman aralığında gerçekleştirmek için yapılan davranış ya da sonuçta elde edilen ürün olarak tanımlamaktadır. Performans özetle, bir iş için bir bireyin ya da grubun belirli bir zaman dilimi içerisinde sergiledikleri davranış ve çabaların nitel ve nicel olarak sonuçları şeklinde tanımlanabilir.

2.2.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Performans, çoğunlukla amaçlı ve planlı bir işin sonucunu nicel ya da nitel olarak ifade eden bir kavramdır (Akal, 1992). Buna bağlı olarak örgütsel faaliyetlerin ölçülmesinde öncelikle gerekli

olan süreçler arasında performans değerlendirme yer alır. Bireyin performansı ile faaliyet ve yaratıcılık hedeflerinin birleştirilmesinde yardımcı olur. Performans değerlendirmenin bu işlevi bir çalışanın işi yerine getirme davranışları olan bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirilmesini ifade eder. Bakan ve Kelleroğlu'na göre (2003), bir örgütteki çalışanların belirli bir periyotta eylemlerindeki başarılarını ve ilerideki gelişme potansiyellerini ortaya koyma yönelik çalışmaları performans değerlendirme olarak ifade edilir.

Performans değerlendirmesi, performans yönetimine dayalı, çalışanların işlerini önemsemesi, yeteneklerinin farkına varıp geliştirilmesi ve örgüte bağlılığının sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bu amaçların ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçülmesidir. Başka bir deyişle; performans değerlendirmesi, bir yöneticinin önceden belirlenmiş ölçütlerle karşılaştırma ve ölçme yaparak çalışanların işteki performanslarını değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirme, örgütteki pozisyonları dikkate alınmaksızın çalışanların çalışmalarının, faaliyetlerinin, eksikliklerinin ve fazlalıklarının, yeterliliklerinin ve yetersizliklerinin bir bütün olarak gözden geçirilmesidir. Performans değerlendirilmesi, çalışanların niteliklerinin işin gereklerine ne derece uygun olduğunu araştırmaya yarayan bir analizdir.

Performans değerlendirme, maaş-ücret, terfi ettirme, işten çıkarma, deneme, transfer gibi iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde yardımcı ana etmendir. Geleneksel yöntemleri tercih eden yöneticiler için yalnızca çalışanın kişisel performansı önemliydi. Halbuki çalışanın motivasyonu, yeteneklerinin geliştirilmesi ve daha sonraki performansının artması, geçmişteki performansının geribildirim ile sağlanır. Aslında geribildirim manası sonuçta elde edilenlerin başlangıçta hedeflenenler ile karşılaştırılmasıdır. Bu sebeple günümüz örgütlerinde performans değerlendirme devamlı olarak yapılmakta ve çalışanın performans değerleri belirli aralıklarla kayda geçirilmektedir ki böylece örgütler stratejilerini belirlemektedirler. Bu kayıtlar yardımıyla çalışanın gelecekteki performansı ve gelişimi izlenir. Günümüzde değişime açık örgütlerde performans değerlendirme yönetimin performans hedefi ve standartlarıyla çalışanın performansını arttırması için bir yol göstericidir (Kestane, 2003).

Personel açısından performans değerlendirme; çalışanın işindeki başarısının belirlenmesi amacıyla yapılan ve genellikle çalışana önceden belirlenmiş ve tanımlanmış bazı kriterlere göre ifadelerle ya da rakamsal puanlarla takdir edilerek yapılan işlemlerdir.

Performans değerlendirme sistemli bir yönetim sürecinin ana basamaklarından biridir. Performans değerlendirmenin ana sorunları, amaca ulaşıp ulaşılamadığını, amaca ne düzeyde ulaşıldığını, ulaşılmadı ise sebeplerini ve geleceğe yönelik ne tarz değişiklikler yapılması gerektiğini saptamaktır. Performans değerlendirme bir örgütün etkililiği için ana koşuldur (Canman, 1993). Kısaca performans verimliliğin ölçülmesidir. Bu verimlilik ölçümü kurum için yapılırsa kurumsal performans, çalışanlara yönelik yapılırsa bireysel performans değerlendirmesi önem arz eder. Aynı zamanda çalışanın değerlendirmesinin yöneticiye olduğu kadar kuruma yansıyan sonuçları da olacaktır. Performans değerlendirme sayesinde, çalışan kendi ortaya koyduğu çalışmaların sonuçlarını görür ve bireysel başarısını değerlendirme fırsatı bulur. Böylece özdeğerlendirme yaparak hem şahsi verimliliğine hem de örgütsel verimliliğe katkı sağlayabilir. Ayrıca örgüt çalışanın iş tanımındaki görevine ölçüde yerine getirdiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerini işine ne düzeyde yansıttığını, çalışanın iş başarısını ve çalışanın kariyer planlamasının nasıl şekilleneceğini performans değerlendirme ile belirleyebilecektir. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler terfi, kariyer planlaması, ücretin artışı, görev değişikliği, işten çıkarma gibi kararlarla sonuçlanabilir. Performans değerlendirmenin önemli bir diğer işlevi de performans gelişimini desteklemektir. Ayrıca performans değerlendirmeleri çalışanlarla etkili bir iletişim kurulmasında önemli bir araçtır. Diğer yandan performans değerlendirme; çalışanın çalışma durumu hakkında olduğu kadar, nitelikleri ve bilgi düzeyinde, tavır ve hareketlerinde istenilen yönde meydana gelen değişiklik ve gelişmeler hakkında da bilgi sağlamaktadır.

Kamu idarelerinde performans değerlendirmenin hayata geçirilmesi Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda önerilmiş Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda performans değerlendirmenin geliştirilerek uygulanmaya devam edileceği belirtilmiştir. Bu konuda ise Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilgili birimi olan Teftiş Kurulu Başkanlığı da çalışmalar yapmış ve performans değerlendirmeyi önceden belirlenmiş kriterler doğrultusunda, kurumun ve personelin iş başarımının ölçülmesi,

analiz edilmesi ve geri bildirimlerin sunulması süreci olarak ifade etmiştir. Performans değerlendirmede hedef ise; kurumun amaçlarına ulaştırılmasında ve sürekli geliştirilmesinde aktif olan süreçlerin ve bu süreçlerin en önemli ögesi olan çalışanların performans planlaması yapmalarını sağlayan geri bildirimlerin, bilimsel ve katılımcı yöntem ve tekniklerle oluşturulması olarak ifade edilmiştir (MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2006). Aydın (2005)' a göre performans değerlendirme performans ölçütleri ya da etkililik seviyeleri bakımından göreceli ya da somut performans ölçümlerinin yorumlanmasıdır.

2.2.3. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme, bireysel alanda, takım alanında ve örgütsel alanda ya da tüm bu alanların karışımı şeklinde de olabilir (Bayraktaroğlu, 2006). Uyargil'e (1994) göre performans değerlendirme yöneticiler tarafından yapılabileceği gibi çalışanın özdeğerlendirme yapması, çalışma arkadaşlarının değerlendirme yapması, astların değerlendirme yapması ya da örgüt paydaşları (veli, öğrenci, müşteri, vatandaş vb.) tarafından değerlendirme yapılması şeklinde de yapılabilir. Çeşitli yöntemlerin karma hale getirilerek kullanılması bazı yöntemlerin faydalarından yararlanmayı bazı yöntemlerin sakıncalarını yok etmeyi sağlayabilir.

Herhangi bir performans değerlendirme sistemini oluşturmak ve özellikle bu sistemi uygulamak oldukça zordur. Bir örgütün yapısına ve kültürüne en uygun sisteme karar vermek, bu sistemi kurmak ve uygulamak uzmanlık gerektirir. Performans değerlendirme sisteminin kurulması ön çalışmaların yapılarak bir sürecin uygulamaya konmasını gerektirir. Herhangi bir performans sistemi kurmamak, iyi planlanmadan ve örgüte uygun olmayan gelişigüzel bir sistemi seçip uygulamaya koymaktan daha mantıklı bir karardır. Çünkü çalışanlar, örgüt ve örgütün hedefleri için önemli olan bu sistem iyi planlanmadığında istenmeyen sonuçlar yaratabilecektir. Performans değerlendirme süreci, bir yöneticinin en temel yönetim işlevi olan kontrol işlevinin bir gereğidir ve aynı zamanda en zor ve önemli görevidir (Yalçın, 1998).

2.2.4. Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmanın Esasları

Performans geniş bir çerçevede, bir örgütün mevcut durumu, kaynakları ve düzeni gibi temel üç konudaki soruları yanıtlayabilecek bir kavram olarak değerlendirilebilir. Bu düşüncedeki amaç, bu üç temel konuyu incelemek ve böylece

performansı araştırmaktır. Ancak ilk olarak örgütün amacının ve işin tam tanımının ne olduğu gibi sorulara net cevaplar verilmelidir ki, bu konulardaki sorulara hakiki çözümleri cevap olarak görebiliriz. Bu aşamalardan sonra “bu işte sonuçlara nasıl ulaşılmıştır?”, “mevcut kaynaklar yararlı çıktı olarak ifade edilen bu sonucu sağlarken ne kadar verimli kullanılmıştır?” tarzında sorular ulaşılan son durumla ilgili değerlendirme yapılabilmesini sağlar.

Kısaca ifade edecek olursak; performans değerlendirme sistemi, bir örgütün amaçladığı vizyonunu gerçekleştirmesi için bu dört ana hedefini ölçecek şekilde oluşturulmalıdır.

2.2.5. Performans Değerlendirmenin Nedenleri ve Yararları

Performans değerlendirme, bir örgütte çalışanların eksik taraflarını tespit etmek, bu eksikleri giderecek eğitimler almalarını sağlamak ve örgütsel amaçlara yönelik çalışmalarını ödüllendirmek gibi amaçlara imkan verdiği için yapılmalıdır. Performans değerlendirmesi yapmamak, tüm çalışanların performansının eşit olduğu ve örgütsel amaçlara yönelik eşit çalışmalar yaptıkları düşüncesini kabul etmek olur. Maalesef bu durum hem çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler hem de örgüt içersinde ciddi sonuçlara sebep olur. Performans değerlendirmeye gereksinim duyulmasının sebebi, bu süreç sonunda elde edilen verilerin, yönetsel kararlarda etkili olmasıdır (Tunçer, 2013)

Performansı değerlendirme nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Örgütün amaç ve hedeflerinin anlaşılma durumunu belirlemek,
- Kaynakların kullanımını çözümlenerek ortaya koyabilmek,
- Gerçek olayları baz alan kararlar verebilmek,
- Örgütü bir bütün şeklinde düşünebilmek,
- Örgütteki vizyon ve misyon paylaşımının düzeyini görebilmek,
- Hedeflere ulaşma süreçlerini değerlendirmek,
- Bireysel ve örgütsel eğitim gereksinimlerini belirlemek,
- Örgütün gelişme çıtasını sürekli yüksek tutmak,
- Belirli tavır ve davranışları güdüleyebilmek,
- Örgüt içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmek,
- Olumlu sonuçları belirlemek ve kutlamak.

Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarının motivasyon ve performanslarını yükseltmek için gerekli olan önlemlerin alınması için örgüt çalışanları ile ilgili bir çok önemli bilgi sağlar. Bu bilgiler sağlanmadığında bu konuda yapılacaklar daha en baştan eksiklikler barındıracağından başarısızlığa yol açacaktır. Yöneticiler günlük işlerin yoğunluğu içerisinde performans değerlendirmeye fazladan bir yük ve zaman kaybı olarak bakmalarına rağmen sürekli gelişen bir performans değerlendirme sistemi örgütlere örgütsel, yönetsel ve bireysel açıdan yararlar sağlar. Performans değerlendirme; çalışanlara örgüt hedefleri konusunda bilgi sahibi olma, yöneticilere terfi, nakil ve işe son verme gibi insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirebilme fırsatı vermek gibi örgütlere birçok yarar sağlar. Bu yarar performans değerlendirmenin örgütün bilgi alt yapısını oluşturduğunu göstermektedir. Performans değerlendirme yöneticilere, çalışanlar ile güven ve saygı çerçevesinde ilişkiler kurma, takım çalışmasını destekleyen bir kültür oluşturma konusunda destek vermektedir. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen doğru bilgilerle çalışanların ödüllendirilmesinin yapılması, ödüllendirme konusunda adaletin sağlanması mümkün olacaktır. Yöneticiler performans değerlendirme sayesinde çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, bu konuda yardımcı olup rehberlik yapacağı çalışanı seçme ve tanıma fırsatına sahip olacaktır. Böylece hem yöneticilerin hem de verimliliği ve performansı artmış olacaktır (Tunçer 2013).

Performans değerlendirme çalışanların fark edilme ve tanınma gereksinimini karşılamasına, yöneticilerin ya da değerlendirme yapanların kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenmelerini sağlar. Performans değerlendirmenin bir diğer faydası da iş kararlarının doğru yönde alınması konusunda yol gösterici olmasıdır.

Günümüzde oldukça büyük bir önemi olan performans değerlendirmenin faydalarını; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve örgüt açısından olmak üzere üç ana başlık altında inceleyebiliriz (Canman, 1993).

2.2.5.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Faydaları

Performans değerlendirme değerlendirenlere (yöneticilere), bireysel ve örgütsel performansın, iletişimin iyileştirilmesi ve ilişkilerin iyileştirilmesi konusunda yardımcı olur. Değerlendirenler (yöneticiler), performans değerlendirme sayesinde çalışanların zayıf ve güçlü yönlerini belirleyebilirler. Ayrıca bu faydaların

yanında yönetimsel becerilerin geliştirilmesinde, astların daha yakından tanınarak yetki devri konusunda faydalar sağlar (Argon & Altay, 2004).

2.2.5.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Faydaları

Değerlendirilenler (astlar) performans değerlendirme ile örgüt içindeki rollerini açıkça tanımlayabilir, çalışma ilişkilerini iyileştirebilir, işlerinden aldıkları hazzı arttırabilirler. Bu faydalarının yanında performans değerlendirme değerlendirilenlere (astlara) güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini belirleme ve örgüt içindeki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlamaları konusunda yardımcı olur (Argon & Altay, 2004).

2.2.5.3. Örgüt Açısından Faydaları

Performans değerlendirme örgüte birey ve birimlerin performanslarını iyileştirme, kar oranını ve verimi arttırma ve hizmet kalitesini iyileştirme konularında fayda sağlar (Bakan & Kelleroğlu, 2003). Aynı zamanda hem örgütün etkililik ve verimliliğin artmasında hem de hizmet ve ürün kalitesinin iyileştirilmesinde fayda sağlamaktadır (Argon & Altay, 2004).

2.2.6. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı

Performans değerlendirme, literatürde başarı değerlendirme şeklinde de ifade edilmektedir. Performans değerlendirme ile genelde, herhangi bir konuda bir kişinin, kurumun ya da grubun etkinliğini belirli bir grup kriterler çerçevesinde çözümlenmeye ve başarı seviyesini tespit etmeye yönelik faaliyetler ifade edilmek istenmektedir. Performans değerlendirme, önceden belirlenmiş kriterlere göre bir değerlendirenin karşılaştırma ve ölçme aracılığıyla bir çalışanın performansını değerlendirme sürecidir. Başka bir ifadeyle performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı doğrultusunda çalışanın bu tanımı ne kadar yerine getirdiğini saptama uğraşdır (Helvacı, 2002).

Günümüz örgütlerinde başarıyı ifade etmek için birçok etmen etkili olmasına karşın başarı en çok bir örgütün işlevlerini yerine getiren çalışanın performansına bağlıdır. Performans değerlendirme için asıl odak noktası bireydir. Bir örgütte performans değerlendirmenin başında da ve onu ilgilendiren düzenlemelerle sonunda da insan yer alır. Bu durum performans değerlendirmenin, birey ile örgüt uyumsuzluğunun örgütün çalışmasını anında bozabileceği, etkinliği azaltabileceği

düşünüldüğünde bireyi iyileştirme, bireyin örgüt ile uyumunu en yüksek seviyeye çıkarma açısından oldukça mühim bir çalışma olduğunu göstermektedir (Bakan & Kelleroğlu, 2003). Günümüzün oldukça fazla rekabet içeren ortamında birçok örgüt, örgüte nitelikli çalışanları kazandırmak, iş tatmini ile verimliliği arttırmak amacıyla performans değerlendirmeyi stratejik bir yol olarak kullanmakta, değerlendirmeyi pek çok yönetsel karar için temel almaktadır.

Personel değerlendirmesi hem örgüt için hem de çalışanlar için öneme ve değere sahiptir. Nitekim özellikle yüksek performans ortaya koyan çalışanlar, bu performanslarının karşılığını almak ve başarıları sonucunda beklentisi içinde oldukları kariyer durumunu yöneticilere bildirmek ve yöneticilerin bu konudaki fikirlerini öğrenmeyi beklerler (Ünal, 1998). Ayrıca değerlendirme sonucunda çalışanların varsa eksiklikleri saptanacak ve bu eksiklikleri tamamlama ve yeteneklerini geliştirme imkanı sağlanacak olması sebebiyle bu açıdan performans değerlendirmenin, çalışanı işe motive etme ve yönlendirme amacıyla geliştirilen bir araç olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1997).

Performans sistemi, bir taraftan örgütün vizyonu çerçevesinde hedeflerin belirlenmesi ve belirlenen bu hedeflere çalışanların yardımıyla ulaşılmasını amaçlarken, aynı zamanda da hedeflere ulaşma sürecinde çalışanların katkılarının adil, iradi ve ölçülebilir bir metotla değerlendirilmesini ve motivasyon sağlayan bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesini amaçlamaktadır (Germirli, 2006)

Performans değerlendirmesinin iş performansı ile ilgili bilgi toplamak ve iş tanımları ve iş analizlerinde belirlenen standartlara çalışanın ne düzeyde ulaştığını konusunda dönüt sağlamak şeklinde iki temel amacı vardır. İş performansı ile ilgili bilgi edinmeye yönetsel kararlar verilirken ihtiyaç duyulacaktır. Performans değerlendirmesinin sağladığı bilgiler ışığında ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfiler ve diğer yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar verilir. Performans değerlendirme de aynen insan kaynaklarına ait diğer stratejilerde olduğu gibi herhangi bir gruba yönelik ayrımcılığı önleyen yasal standartlara göre oluşturulmalıdır (Palmer, 1993). İkinci amaç olan standartlara ne ölçüde ulaşıldığı konusundaki dönütler ise ancak olumlu bir tavırla bildirildiğinde ve bu dönütler mesleki eğitimle desteklendiği sürece fayda sağlayabilir.

Performans değerlendirmenin amacı örgütteki çalışanların iyiden kötüye şeklinde sıralanması değildir. Aksine performans değerlendirmenin amacı astların örgütsel amaçları anlaşma ve benimseme düzeylerinin belirlenmesi ile amaçların tüm çalışanlar tarafından en düşük seviyede gerçekleştirilmesinin sağlanması ve örgütte dinamik ve mutlu bir çalışma ortamının sürekli olarak sağlanmasıdır denebilir. Bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarfederken performansı geliştirmek ve gelişmeye ihtiyaç duyan çalışanları belirlemek diğer temel hedeflerdir. Üstlerin (amirlerin) çalışanları gözlemlemesi olarak etkinlik gösteren geleneksel performans değerlendirme sistemleri şimdilerde bu konulardaki önemlerini kaybetmişlerdir. Bunun sebebi performans değerlendirme sisteminden örgütün temel olarak gelecekteki kariyer planlamalarını belirlemede bir araç olması değil, çalışanlar açısından sisteme önemli geri bildirimler sağlaması; sistemin gelecek ve örgütsel vizyon yörüngesinden çıkmasını engellemesi, örgütün devamlılığını sağlamanın esas olarak beklenmesidir (Palmer, 1993). İşte bu noktada eğitim ile performans değerlendirmenin ilişkisi başlamaktadır. Performans değerlendirme örgütün eğitim gereksinimlerini belirlemede bir araçtır, eğitim ihtiyaçlarının büyük bir bölümü konusunda ilgili tarafları bilgilendirir. Değerlendirme çalışanların gelişimini teşvik eden eğitim sürecinin düzenli ve değişmez bir parçası haline gelmelidir. Eğitim ve değerlendirmenin başarılı sonuçlar doğurması için, çalışanların performanslarını geliştirmeyi öğrenmeye istekli olmaları, yöneticilerin ise çalışanlara performans düzeylerini arttırmayı öğretmeleri ve bu konuda yardım etmeleri gerekir.

Ülkemizde performans değerlendirme uygulamaları basit halde de olsa uzun yıllar önce kamu alanında başlamış, konu üzerinde özel sektörün ilgisinin artması ve uygulamaların ülkemizde yaygınlaşması son zamanlarda uygulamaların önemini büyük ölçüde arttırmıştır. Oysa örgütlerdeki bu konudaki ilk sistemli ve düzenli uygulamalar ABD'de kamu alanında yer almaktaydı (Uyargil, 1994).

2.3. Performansa Dayalı Ücretlendirme

Performansa dayalı ücretlendirme uygulaması, önceden belirlenen ölçütlere, hedeflere veya diğer performans belirleyici unsurlara ne ölçüde yaklaştıkları ya da ulaşıp ulaşmadıklarına göre belirlenerek çalışanların ücret, prim, ikramiye ve diğer mali ve sosyal haklarından herhangi birinin, bir kısmının veya tamamının sağlanmasıdır. Performansa dayalı ücret uygulaması, ücretin çalışanın üretime

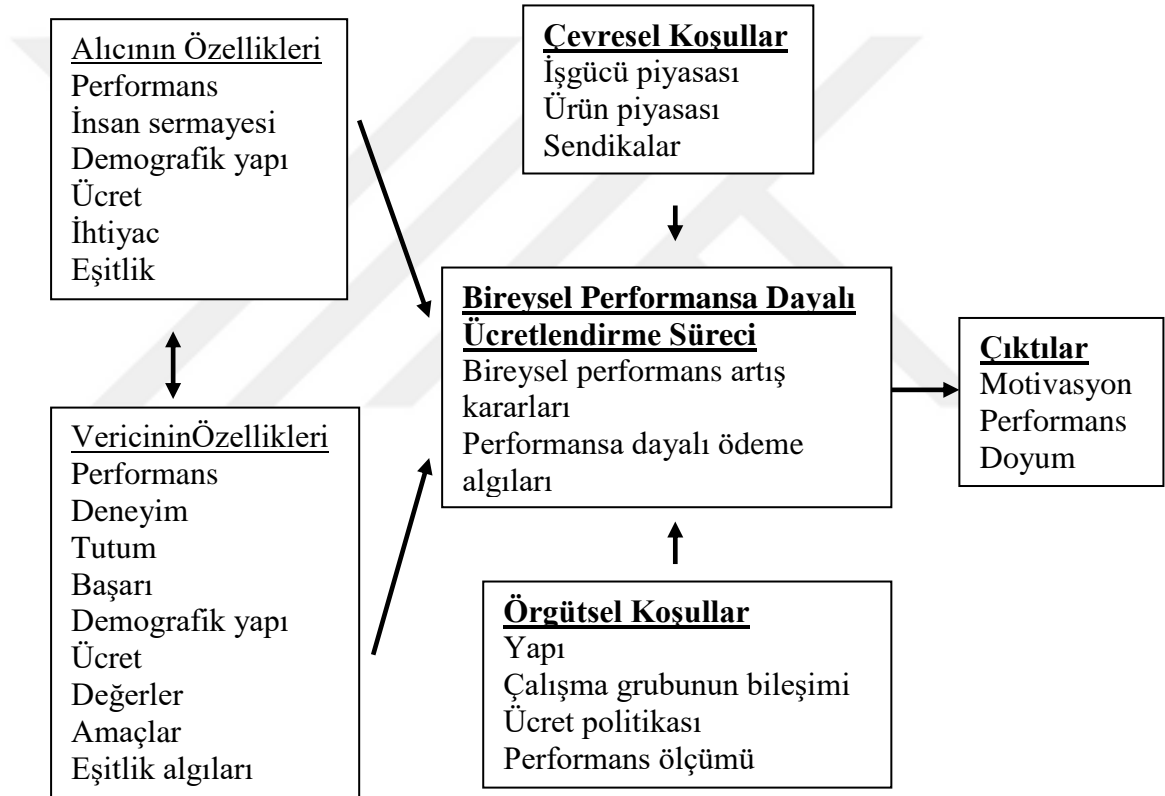
yaptığı katkı oranında farklılaşmasını esas almakta ve ödenecek ücretin düzeyi ile çalışanın işteki performansı arasında bağlantı kurulmayı amaçlamaktadır. VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı'ndaki "Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu"nda performansa dayalı ücret, tüm kuruluşlarda kullanılabilen, verimliliği artırıcı tekniklerdendir şeklinde tanımlanmıştır. Performans dayalı ücretlendirme uygulamasının amacı, çalışanların performansını artıracak bir motivasyon artışı sağlamak, böylece ulaşılabilecek hizmet/ürün üretim ve verimlilik artışlarından adaletli bir pay almalarıdır (DPT, 2000). Bu tanımdan yola çıkarak performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının temelinde çalışanların motivasyonu ile üretim ve verimlilik artışının sağlanması arasındaki döngüsünün yer aldığını ifade edebiliriz. Performansa dayalı ücretlendirme, bireysel açıdan çalışanların çabaları karşılığında elde ettiği bir bedel; daha fazla çaba göstermesi karşılığında takdir edilme ve ödül anlamına gelir. Performansa dayalı ücretlendirme; birincisi motivasyon artışının performansı artıracağı, ikincisi takdirin motivasyon açısından önemli bir unsur olduğu şeklinde ifade edilen iki psikolojik ilkeye dayandırılmıştır. Tabii ki ücret motivasyonu artıran tek neden değildir. İnsan kaynakları yönetimini çeşitli öğeleri motivasyonu artırmaya yöneliktir. Ödüllendiren teşvikler şüphesiz ki performansı artırır. Açık ücret sınıflarının oluşturulması, değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların gruplandırılması ve performans cetvelinin oluşturulması performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarında gerekli olan üç unsurdur. DPT'nin Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda performansa dayalı ücretin üçunsuru olduğu belirtilmiştir. Rapora göre ilk unsur hedeflenen başarının tespit edilmesidir. İkinci unsur başarının değerlendirilmesi, üçüncü unsur ise yapılan değerlendirme sonucunda ücrete karar verilmesidir.

Örgütteki hizmete göre performans standartları saptandıktan sonra, bu standartlara ulaşmak için örgüt çalışanlarının çalışma kapasiteleri dikkate alınarak belirli dönemlerde örgütsel ve bireysel performans değerlendirmesi yapılarak, bu değerlendirmenin sonucunda örgüt çalışanlarına performans doğrultusunda ücret verilir. Performansa dayalı ücretlendirme uygulamasında ücret artışları çalışanın gösterdiği performansa göre belirlenmektedir. Bireysel performansa dayalı ücretlendirme, bireysel performans değerlendirilerek, esas ücrete ek olarak yapılan ödemeleri kapsar. Bu sistemde çalışanın ücreti, geçmiş dönemdeki performansına

göre belirlenir ve aynı zamanda gelecek dönemdeki performansın artırılması hedeflenmektedir. Bu şekilde hem geçmiş dönemdeki performansa göre ücret artış oranı belirlenmiş olur hem de çalışanı motive ederek gelecekteki performansı da yükseltecek ücret artışı sağlanır. Amaç ise, hem yüksek performansın ödüllendirilmesi hem de işteki verimliliğin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Performansa dayalı ücret uygulamasının etkin şekilde yürütülebilmesi için etkili bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması şarttır (Kakan, 2010).

Aşağıda performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının daha iyi anlaşılması için sistemin genel işleyişine yönelik bir şekle yer verilmiştir.

Şekil 1: Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Çerçevesi (Benligiray, 2003)



Şekil 1’de görüldüğü üzere örgütsel ve çevresel koşullar ile vericinin ve alıcının özellikleri bireysel performansa dayalı ücretlendirme uygulamasını etkilenmektedir. Bireysel performans kendi içinde ise bireysel performans artış kararları ve performansa dayalı ödeme algılarından etkilenmektedir. Çevresel koşullar; iş gücü piyasası, ürün piyasası ve sendikalar sistemidir. Ayrıca bireyin yer aldığı örgütün yapısı, örgütteki gruplarının bileşimi, ücret stratejisi ve performans ölçümü performans üzerinde etkileyici unsurlardır. Bireysel performansa dayalı

ücretlendirme süreci sonucunda motivasyon, performans ve doyum sağlanır (Kakan, 2010).

2.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücretlendirme

Performans değerlendirmede, ücretlerin belirlenmesi ve artırılmasının bireysel performans ile ücret arasında doğru orantı kurularak gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir. Bireysel performansa dayalı ücretlendirmenin uygulanabilmesi için ilk önce hedeflenen başarı belirlenmeli ve başarı değerlendirilmeli, daha sonra yapılan değerlendirmenin sonucunda ücrete karar verilmelidir. Başarı değerlendirmesinin sonuçlarıyla ücretin ilişkilendirilmesindeki amaç, başarısı değerlendirilen çalışanın bu başarısı sonucunda hak ettiği ücretini alabilmesidir. Bu yönüyle performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları bir amaç değil araçlardır. Bir örgütte bireysel performansa dayalı bir ücretlendirme uygulaması yapılacaksa, öncelikle bu uygulamanın tüm çalışanlara duyurulması, açıklanması ve bu uygulamaya çalışanların özendirilmesi gerekmektedir. Çünkü bu bakış açısıyla ücretler, tam anlamıyla çalışanların kendi üretimlerine, verimliliklerine, çabalarına ve diğer bireysel özelliklerine göre belirlenmektedir ki çalışanlar da bunun bilincinde olmalıdırlar. Bilgin'e (2004) göre bireysel performansa dayalı yapılan ücretlendirmenin amaçları, örgütlerin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasından beklentileriyle paralel biçimde;

Örgütteki insan kaynağını bireysel performansına uygun bir ücret karşılığı örgütte tutmak,

- Örgütteki insan kaynağının bireysel performansını arttırıcı yönde olmasını sağlamak,
- Çalışanların bireysel performanslarının kurumsal performansa uyumlu olmasını sağlamak,
- Ücretlerin, kurum dışı nitelikli insan kaynakları için de çekici olmasını sağlamaktır.

Bireysel performans ile ücret arasındaki ilişkide, aynı şekilde ücret artışlarının bireylerin ortaya koyduğu performans doğrultusunda belirlenmesi esastır. Ücret artış oranlarının tamamı veya bir bölümü elde edilen performans sonuçları ışığında belirlenir. Bireysel performansa dayalı ücretlendirme, bireysel performans baz alınarak temel ücrete yansıtılan artışlardır. Bireysel performansa dayalı

ücretlendirme uygulamasında bireyin ücret artışı, daha önce değerlendirilmesi yapılan performansa bağlıdır. Aynı zamanda gelecekteki performans artışı da amaçlandığı için bu uygulama iki aşamalı bir süreç haline gelir. İlk aşamada önceki performansa göre ücret artış oranı belirlenirken, ikinci aşamada ise gelecekteki performansı güdülemek için ücret artışı yapılmaktadır. Böylece, performans değerlendirmesine dayalı ücret ile hem yüksek performans ödüllendirilmekte hem de bu performansın sürdürülmesi teşvik edilmektedir. Örgütlerde performans değerlendirmesi, çoğunlukla bireysel olarak yapılmaktadır. Bireysel bazda yapılan performans değerlendirmesinin ana sebebi, bireylerin performansının, takım ve örgüt performansından bağımsız bir şekilde ölçülebilmesidir. Başka bir deyişle; bireyin performansları toplamı, ait olduğu takımın ve örgütün performansını oluşturur. Diğer bir sebep ise, örgütün bütün hedeflerinin bireye indirgenebileceğidir. Bireysel hedeflerin birbirleriyle çatışmadığı, örgüt hedeflerine paralel olduğu ve tüm bireysel hedeflerin toplamının örgütün genel hedeflerini oluşturduğu anlayışına dayanmaktadır. Ancak bu koşullarda yaklaşımların doğru sonuçlar vermediği, hatta bazen tam tersi sonuçlar bile doğurduğu görülmüştür. Bu durum örgütlerin, takıma ve örgüte dayalı performansı da göz önünde bulundurması gerçeğini ortaya koymuştur (Kakan, 2010).

2.3.2. Takım Performansına Dayalı Ücretlendirme

1980'li yıllarda durmayan bir değişim içerisinde olan rekabet, örgüt yönetim modellerinde de değişime sebep olmuştur. En belirgin değişim ise, yönetimde bütün sistemlerin birey odaklı olarak yeniden yapılanmasında, çalışanların yönetsel süreçlere katılımlarının desteklenmesinde ve hususiyetle müşteri ve kalite kavramlarının öne çıkmasında yaşanmıştır. İşte bu değişimler, takım çalışmalarının yaygınlaşmasına sebep olmuş ve takıma dayalı performans uygulamalarını öne çıkarmıştır. Bu uygulamalardaki amaç, öncelikle örgütün verimliliğini artırmak ve katılım yoluyla örgüt içinde takdir edilme duygusunu yaratıp, çalışanın motivasyonunu artırmaktır. Takım performansına göre ücretlendirme uygulamalarında, takımdaki bireylerin ayrı ayrı performanslarına göre ücret belirlemek yerine, takımın performansı doğrultusunda ücret belirlenmesi esastır. Böyle bir ücretlendirme yöntemi çalışanlar arasında rekabeti değil çalışanları işbirliğine, yardımlaşmaya ve dayanışmaya teşvik etmektedir (Bilgin, 2004). Klasik yönetim modellerinde çalışanlar, bireysel performanslarına göre ücretlendirilir.

Ancak çağdaş yönetim modellerinde bireyin takımdaki performansının da ücretlendirmede dikkate alınması esastır. Bu nedenle, ücretlendirme yapılırken takım performansının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Tabii ki bu ücretlendirmede uygulamasında, takım performansı ölçülebilir olmalıdır. Takım çalışanları bu konuda bilgilendirilmeli ve takım çalışanlarına sık sık geri bildirim verilmelidir. Çalışanlar arasında iş paylaşımı adil olmalı ve performansı yüksek olan çalışanların, diğerlerini motive edici yönde etkileri olmalıdır. Takım performansına dayalı performans değerlendirmede de, bireysel performansa dayalı uygulamalarda kullanılan teknikler kullanılır. Ancak değerlendirmede, bireysel performans göstergeleri yerine takım performansına dayalı göstergeler dikkate alınır. Çalışma yöntemlerinin takım çalışmasına olanak tanımadığı veya bireysel performansların toplamı ya da ortalaması olarak ölçümlenen takım performans göstergelerinin anlamsız olduğu durumlarda bu teknikler kullanılmaz (İncir, 2000, s. 50). Ayrıca bu uygulama, çalışanların tek tek performanslarının kolaylıkla değerlendirmesinin mümkün olmadığı durumlarda, takımın performansının değerlendirilerek, bu şekilde takım çalışanları için ücret belirleme olanağı tanımaktadır. Takım çalışması, dikkatli planlama ve yardımlaşma koşullarıyla, daha az sorunlu bir örgütlenme biçimi olup, verimlilik artışı sağlayan bir araçtır. Maliyetlerin düşürülmesi, yüksek esneklik, daha iyi kalite, sıfır hatalı üretim gibi örgüt amaçlarına takım çalışması ile ulaşılabilmektedir. Gruplar arası rekabete yol açmasının doğuracağı sonuçlar, takıma dayalı performans ücretlendirmesinde karşılaşılan sorunların başında gelir. Ayrıca, bir diğer sorun da takım bireylerinde gözlemlenen sosyal tembelleşmedir. Ancak yüksek performans; takıma getireceği bir finansal faydası varsa ve bu takımdaki herkes tarafından paylaşılabilmesi için, takım çalışanlarını motive edici bir etmen olarak kullanılabilir. Bu avantaj ve dezavantajları dikkate alınarak, takım ve bireysel performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları birlikte uygulanmaktadır.

2.3.3. Kurumsal Performansa Dayalı Ücretlendirme

Kurumsal performansa dayalı ücretlendirmenin amacı, çalışanlarla kurumun bir bütün haline gelmelerini sağlamak ve çalışanları işbirliği konusunda teşvik etmektir. Kurumsal performansa dayalı ücretlendirme bireysel performansa ve takım performansına kıyasla daha kapsamlı ve dolaylı bir ücretlendirmedir (Bilgin, 2004). “*Bu kurum bizim*” algısını yaratması ve kurumda hakim olmasını sağlayarak çalışanların motivasyonunu arttırması önemli bir işlevdir. Kazanç paylaşımı ve kar

paylaşımı planları en yaygın kullanımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ücretlendirme uygulamaları; genel olarak bireysel performansa dayanmaması, yöneticiler ve tüm çalışanların katılımı ile belirlenmesi, tüm çalışanları ilgilendirmesi, işbirliği ile sorunlara çözüm üretmesi ve kurumun verimliliği ile bireysel ödüller arasında bağlantı kurması açılarından kabul görmektedir. Bu uygulamada, yöneticiden beklenen performans düzeyi, kurumların performans hedeflerine paralel olmalı ve yöneticinin performans sonuçları, kurum performansına yaptığı katkı ile değerlendirilmelidir. Yönetici, belirlenmiş olan kurum hedeflerini ve performans kriteri olarak kendisinden ne beklenildiğini bilmeli; anlamlı bir şekilde bunlara uygun olarak değerlendirmelidir. Eğer bu yönde bir değerlendirme yapılmazsa, yönetici yanlış değerlendirilmiş olur ve takım çalışması yerine uyumsuzluk, huzursuzluk ve zıtlıklar ortaya çıkar. Aynı durum, diğer çalışanlar için de söz konusudur. Çünkü çalışanların performansı, kurumun performansına yaptıkları katkı boyutunda değerlendirilir. Kurumlar; birey, takım veya kurum performansına dayalı ücretlendirmenin avantaj ve dezavantajlarını dikkate alarak ya birden fazla ücretlendirme uygulamasını bir arada ya da bu uygulamaların bir sentezini, kendi kurum kültürlerine göre düzenleyerek uygulamaktadırlar. Örneğin, bir yandan bireysel performansı ödüllendirmek için bireysel ücret artışları uygulanırken, diğer yandan birimin performansına göre tüm birim çalışanlarına ayrıca prim dağıtılabilir. Takım veya kurum performansı değerlendirilip primler birim hesabına göre hesaplanabileceği gibi, takım ve örgüt performansı değerlendirilip birimin performansına göre bir ikramiye havuzu oluşturup bireysel performansa göre ödüller dağıtılabilir. Kurumların, hem takım hem de bireysel performansa göre ödüllendirme yaparak en yüksek performansı ortaya koymaları için çalışanlarını motive etmeleri gerekmektedir.

2.4. Kamu Kesiminde Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamaları

Bu bölümde ülkemizdeki, diğer farklı ülkelerdeki ve OECD ülkelerindeki performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları incelenmiştir.

2.4.1. Farklı Ülkelerde Performansa Dayalı Ücretlendirme

Uygulamaları

Kestane (2003) Maliye Dergisinde yayımlanan “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği” başlıklı makalesinde kamu kesimi ücret uygulamalarına ilişkin olarak dört ülkeyi incelemiştir. Bu ülkeler Anglo-Sakson geleneğinin temsilcisi sayılan İngiltere; Avrupa’dan Fransa ve Almanya; Uzak Doğudan ise Japonya’dır.

2.4.1.1. İngiltere Örneği

İngiltere’de personel rejimi, dünyanın en ileri personel rejimlerinden birisi olup, İngiltere’de mahalli idareler, eğitim, sağlık gibi kamu hizmetlerinin de demiryolları gibi kamu KİT’nin de kendilerine özgü tek tek derecelendirme ve ücret sistemleri mevcuttur. Milli hükümet için merkezi teşkilatta çalışan personel İngiltere’nin kamu hizmeti personelini oluşturur. İngiltere’de toplu görüşme ve pazarlıklar sonunda ücret, derecelendirme ve istihdam koşulları belirlenir. Ancak en üst derece kodlarının ücretleri özel yargılar doğrultusunda hükümet tarafından görevlendirilen fakat hükümetten bağımsız bir şekilde ücretler hakkında öneriler sunan Ücret Komitesi (Top Salaries Review Body) tarafından belirlenir. Kamuda görevli personele uygulanan işe alma koşulları, derecelendirme sistemi ve ücret ölçekleri diğer kamu personeli gruplarınınkinden farklıdır. Toplu sözleşme yetkisine sahip farklı gruplar birbirlerinin aldıkları kararları dikkate alırlar ancak yine de tüm kamu hizmetini içine alan ortak bir derecelendirme ve ücret sisteminden söz etmek mümkün değildir. KİT’lerde görev yapan farklı personel grupları adına farklı sendikalar pazarlık yapar. İngiltere’de Review Body olarak adlandırılan bir heyet kamu hizmeti, adli hizmetler ve silahlı kuvvetlerin en üst kademesindeki personel ücretleri konusunda öneriler sunar. Aynı durum doktorlar, hemşireler, ebeler ve öğretmenlerin ücretleri için de öneriler sunan benzer heyetler vardır. Bu önerileri hükümet genellikle kabul eder ancak önerilen ücret artışlarını ya zamanında uygulamaya koyamaz ya da kademeli bir şekilde uygulamaya koyabilmektedir.

İngiltere’de kamu hizmetindeki farklı kesimlerin farklı derecelendirme ve ücret sistemleri mevcuttur. Böylece kamu hizmeti, yerel idare, eğitim ve sağlık hizmetlerinde farklı derecelendirme yapabilmek için esneklik sağlanabilmektedir. Herkese eşit miktarda ödenen ancak Londra merkezindekiler için daha fazla Londra

dışında çalışanlar için daha az miktarda olan “London Weighting” adı verilen bir ödenek Londra’da çalışanların tümüne verilmektedir. Ayrıca Local Pay Addition (Yerel Ek Ödeme) ile personele görev yaptığı bölgeye göre ek ödemeler de yapılabilir. Bu ödeme, personel istihdamında sıkıntı yaşanan bazı alanlara personel alabilmek ve personelin işteki devamlılığını sağlamak adına belirli bir bölgede veya yerde, belirli bir alanda çalışan bütün personele, o bölge ve yerlerde kamu ücretlerinin özel sektör ücretleriyle rekabet edebilme gücünü arttırmak amacıyla, ücret skalasına konulacak ek kademeler aracılığı ile hayata geçirilebilmektedir. Polisler dışında diğer tüm hizmet birimlerinin ücretleri toplu sözleşmeler ile belirlenir ve bu hizmet birimlerinin kendilerine ait derecelendirme ve ücret sistemleri mevcuttur. Genel olarak hükümet, kamu alanındaki tüm bölümlerin ücret seviyelerini ve değişikliklerini, yerel ve bölgesel boyuta yönlendirme eğilimindedir.

İngiltere’de Üst Ücretler Komitesi’nin raporları ışığında kamu hizmeti çalışanlarının ücretleri her yıl yeniden düzenlenirken, üst kademedekilerin ücretleri ise süreli şekilde düzenlenmektedir. İtfaiye hizmetleri ücretleri, belirli bir yöntemle göre belirlenirken, üniversite öğretim görevlilerinin ücretleri ise toplu görüşmelerle belirlenmektedir. Bu yöntemle göre; Çalışma Bakanlığı’nın her yıl Nisan ayında ücretler konusunda yaptığı araştırmaya göre özel kesimde çalışan vasfi olmayan erkek işçilerin maaşları en yüksekten en düşüğe olacak şekilde dört gruba ayrılır ve eğitilmiş bir itfaiyecinin ücreti bu en üst dilime denk gelecek şekilde belirlenir. Aynı şekilde polis ücretleri ise hizmete özgü bir formül ile her Eylül ayında ortalama ücretlere getirilen yüzdeler artışa göre yükseltilmektedir.

Değerlendirmeye dayalı ücret sistemi ise İngiltere’de kademeli olarak, tüm kamu kesiminde yaygınlaştırılmaktadır. Deneme amaçlı olarak 1985 yılında, 3’üncü derecedeki üst kademe yöneticilerinden (müsteşarlar), 7’nci derecedeki müdür kadrosuna kadar olan personeli kapsayan bir performans ikramiye programı başlatılmıştır. Üç yıllık bir dönem için planlanan bu program, başarılı personele her yıl bir kereye mahsus olmak üzere, toplu bir ikramiye ödenmesini öngörüyordu. Bu program, 1988 yılının başında sona erdirilmiştir. 1987 yılında, başarılı performans gösteren personele takdire dayalı ücret artışları sağlayan iki yeni program uygulamaya konmuştur. Bu programların ilki, 2’nci ve 3’üncü derecedeki personeli (sürekli müsteşar yardımcıları ve müsteşarları) kapsamakta ve ücret dizisinin en üst basamağına gelmiş başarılı personel için takdire dayalı ücret artışları ödenmesini

öngörmekteydi. İkinci program ise, bilimsel ve teknik kadrolarda çalışan personeli kapsamaktaydı. Bu program sayesinde 160 değişik ücret cetveli ortadan kaldırılmış ve birleşik bir ücret yapısı geliştirilmiştir. Ücret artışları belirli bir dereceye kadar değerlendirmeye bağlı olup, ücret dizisinin en üst basamağına gelmiş başarılı personele de takdire dayalı ek artış verilmektedir. Bu sistem ayrıca, belirli niteliklere sahip personeli işe almak ve işte tutmak için ücret sistemine esneklik getirmektedir. Bu sistemde ayrıca, 5-7'nci derecelerdeki personel, ücret cetvelinin en üst kademesine ek olarak performansa dayalı ücret puanı alabilmektedir (OECD, 2005).

İngiltere’de kamu kesiminde başlatılan yönetsel reformların bir parçası olarak, kamu personel değerlendirme sisteminde etkinliği artırma amacıyla uygulamaya konulan “esnek ücret” politikaları kapsamında 1,5 milyon kamu çalışanı, performansa dayalı ücret sistemi içerisine alınmıştır (Ateş ve Ünal, 2003). İngiltere’de hayata geçirilen bu sistemin uygulamaya yönelik iki aracı olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan ilki, ast-üst arasındaki diyalog kanallarının çokluğu ve yoğunluğudur. Nitekim bu diyalogun sürekliliğini sağlamak için ikinci ve üçüncü kademedeki personelin her sene en yakınındaki üstü ile gelecek yıl için vazifesinin amacını, ana sorumluluk alanlarını, yöneteceği kaynakları ve hedeflerini kapsayan bir şahsi sorumluluk planı üzerinde uzlaşmaya varma zorunluluğu bulunmaktadır. Sistemi niteleyen ikinci anahtar faktör ise; “açıklık”tır. Bu faktör, astın kişisel değer yargılarının göz ardı edilerek değerlendirilmesini ve görev tanımı ile verimlilik, başarı, mesleki bilgi ve potansiyeli arasında öznel bir bağ oluşturulmasına imkan vermektedir (Canman, 2000).

2.4.1.2. Almanya Örneği

Almanya’da kamu görevlileri devlet memuru ve kamu çalışanı olmak üzere iki farklı statüye ait personelden meydana gelmektedir. Kamu çalışanı da kendi arasında büro çalışanı ve işçi olarak iki gruba ayrılmaktadır. Devlet memurlarının istihdam şartları ve ücret sistemi “Federal Ücret Yasası” olarak adlandırılan bir yasa ile düzenlenir. Federal hükümete bağlı çalışan bütün devlet memurları, hakimler, uzman askerler ve eyalet ve yerel yönetimlerde görev yapan memurlar genelde bu yasa kapsamındadırlar. Almanya’da kamu hizmeti kadroları beş gruba ayrılır. Bu gruplar derece ve ölçekleri içine alır ki birkaç derece bir “Kariyer” meydana getirir. Buna göre 1. grup “A-A5” derecelerini kapsayan düşük düzeydeki büro hizmetindeki kadroları içerir. Diğer taraftan 2. grup “A5-A9” dereceleri olan orta seviye kadroları,

3. grup ise “A9-A13” dereceleri olan orta seviyenin bir üst seviyesi olan kadroları kapsar. Son iki gruptan biri olan 4. grup “A13-A16” dereceleri arasındaki üst yönetim sınıfı kadrolarını, diğer grup olan 5. grup ise “B1-B11” dereceleri arasındaki 11 dereceyi kapsayan kadroları ifade eder.

Bu derecelerin hepsi belli bir ücret düzeyinden oluşmakta olup, bu dereceler müsteşarları, genel müdürleri ve yüksek federal kuruluş başkanları gibi en üst kadroları içermektedir. Üniversite öğretim üyelerinin ve hakimlerin ise onlara özgü ücret grupları mevcuttur.

Almanya’daki bu konu ile ilgili yasalarda liyakat kavramının oldukça önemli bir yeri olmasına karşın devlet çalışanlarının ücreti tamamıyla liyakata bağlı değildir. Kamu görevlilerinin aldıkları ücretler, belirli rütbelerde belli bir yaşam standardını sağlayacak şekilde ayarlanmıştır (Öztürk, 2006). Başka bir ifadeyle ücret, performansa dayalı değildir ve ücretin amacı devlet memuruna görevi ile paralel seviyede güvenilir bir geçim kaynağı sağlamaktır. Ücret miktarı devlet memurunun kendisine ait görevleri en iyi şekilde yapacağı ve kendini tam anlamıyla devlete adayacağı düşüncesiyle hükümet tarafından belirlenir. Başka bir ifadeyle, devlet memurunun maaşı, görevli olduğu makama, o makamın ehemmiyetine ve sorumluluklarına uygun bir yaşamı garanti edecek şekilde belirlenir. Böylece liyakat, çalışanın daha fazla ücret sağlayan başka bir vazifeye veya bazen de bir üst hizmet kademesine yükseltilmesiyle ödüllendirilmektedir.

Devlet memurlarının ücretleri Ücret Grubu A ve Ücret Grubu B olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. En önemli ücret grubu olan Ücret Grubu A, A1’den A16’ya kadar olan 16 ücret ölçeğinden oluşur. Hizmet süresi ve yaş her bir ücret ölçeğindeki temel ücretin belirlenmesinde rol oynar. Personelin ücreti o ücret ölçeğinin en üst seviyesine gelene kadar iki yılda bir arttırılır. B1 ile B11 arası ücret ölçekleri Ücret Grubu B’yi oluşturur ve bu grup yalnızca sabit ücretleri içerir. Bu gruptaki ücret ölçekleri genelde müsteşar, genel müdür ve yüksek federal kuruluş başkanları gibi en üst kademede devlet memurlarına özgüdür. Devlet memurlarına sahip oldukları dereceler için belirlenen ana ücret ödenmekte ve bu ana ücrete ilaveten enflasyon ödemesi yapılmaktadır. Devlet memurunun durumu, çocuk sayısı ve derecesi bu ödeneğin miktarını değiştirmektedir. Bir de bazı görevlerde hizmet verenlere “Tazminat” olarak adlandırılan ödemeler yapılır. Ücretin en büyük bölümünü temel ücret, enflasyon ödeneği ve tazminat ödemesi oluşturmaktadır. Diğer taraftan,

nitelikli işlerde (high functions) görev alanlar, güç veya tehlike içeren şartlarda çalışanlar ve istihbarat hizmeti nedeniyle özel yaşamları kısıtlanmış olan personel için de ek ödemeler mevcuttur. Ayrıca performansa dayalı bir ücret şekli olarak, daktilo hizmeti veren personele de ortaya koydukları performans ve yaptıkları işin güvenilirliği doğrultusunda farklı miktarda tazminat ödenmektedir. “Beamte” (resmi memur) olarak adlandırılan devlet memurlarının ücretleri dönem dönem yapılan ancak otomatik bir şekilde gerçekleştirilmeyen meclis kararı ile düzenlenmektedir. Ücret düzenlemelerinin boyutları millet meclisi üyeleri tarafından belirlenir. Ücret düzenlemeleri için belirli ölçütler veya bir yöntem yoktur. Yalnız, Beamte ücretlerinin düzenlenmesi genel olarak kamu sektöründe yapılan toplu görüşmelerin sonuçlarına dayanır. Personel grupları Beamte’yi temsil ederek İçişleri Bakanı ile belirli konularda görüşebilir ancak bu gruplar toplu görüşme ve pazarlık yapma hakkına sahip değildirler. Buna karşın büro personeli ve işçileri ifade eden kamu personelinin ücretleri ise toplu sözleşme sonucunda belirlenir. Kamu personeli ile devlet memurlarının ücret sistemleri birbirlerinden tamamen farklıdır. Büro personelinin ana ücretine ve işçilerin maaşlarına, yaptıkları işe göre işveren toplu sözleşmede belirler. Toplu sözleşmelerde her bir iş türü bir ücret kategorisindeki iş açıklamasına denk gelir. Böylece toplu sözleşme, çalışanın icra ettiği iş doğrultusunda yer alması gereken ücret grubunu belirtir. Büro hizmetinde çalışanlar iş yüküne ve önemine göre derecelendirilirken, işçiler eğitim ve teknik özellikleri doğrultusunda ücret gruplarına dahil edilirler. Bazı durumlarda ise ön koşul olarak özel okullardan mezuniyet ve özel eğitim sertifikaları istenmektedir.

Yaş ve hizmet süresi hem devlet memurlarının hem de kamu personelinin ücretleri açısından önemlidir. Büro hizmetinde görevli kamu personelinin temel ücreti, ilk seviyeden en üst seviyeye çıkana kadar yaşı ile birlikte her iki yılda bir artmaktadır. Bu personel aynı zamanda temel ücretine ek olarak enflasyon ödeneği de almaktadır. Bu ödeneğin miktarında, personelin ailevi durumu ve ücret grubu etkilidir. İşçilerin ücret grubu seviyesi ise, hizmet süresine bağlıdır. İşçilere enflasyon ödeneği verilmez, fakat maaşları ve sosyal sigorta miktarları epeyce yüksektir. Birçok durumda temel ücretlerine ilave olarak ödenekler ve ikramiyeler hem devlet memurları hem de kamu personeline verilmektedir. Genelde Almanya’da kamu personelinin ücretlerini düzenlemek için her sene devlet ve sendikalar

görüşmeler yapmakta ve bu görüşmelerin sonucunda bütün ücret grupları ve ölçeklerinde aynı oranda yüzdelik bir artış yapılmaktadır.

2.4.1.3. Fransa Örneği

Fransa’da sağlık, eğitim, polis ve demiryolları hizmetlerinde çalışanları kapsayan kamu personeli, derecelendirme ve ücret konularında aynı yasal hükümlere tabidir. Fransız sisteminde A, B, C ve D olarak adlandırılan dört ayrı grupta kadrolar bulunmaktadır (Ekmekçi, 1996). Yönetici veya üst kademe kadroları A Kategorisini, yüksek beceri gerektiren kadrolar B Kategorisini, bazı beceriler gerektiren kadrolar C Kategorisini ve vasıfsız kadrolar ise D Kategorisini oluşturmaktadır. A, B, C kategorileri toplam kadroların yaklaşık %32’sini oluştururken, D Kategorisi ise kadroların sadece %6’sını oluşturmaktadır.

Kamu hizmetinde 2000’e yakın “meslek grubu” bulunmakta, ancak kamu çalışanının yaklaşık üçte ikisini bu gruplardan en büyük 80 tanesi oluşturur. Söz konusu “meslek grupları”, ya bazı belirlenmiş kurallara ya da bir çalışma programına sahiptir. Bir grubun şartı olan eğitim seviyesi, daha fazla eğitim gerektiren bazı durumların terfi şartları, her işe göre ücret ölçeğinde veya serisinde farklı basamakları kapsayan sayı serisi ve bu seride bir üst kademeye çıkmak için şart olan çalışma süresi çalışma programlarınca belirlenmektedir.

Fransa’da kamu hizmetinde temel ücret, Türk sistemindeki temel (maaş) göstergesine eşdeğerdir ve aynı şekilde ücretler toplu görüşmeler ile belirlenmektedir. Bir dereceye ait ücret skalası veya ücret basamaklarındaki her bir sayı için aynı miktarın ödenmesi söz konusudur. Fransa’da temel ücret Türk sisteminin aksine, toplam ücretin tamamını değil yaklaşık 5/4’ü gibi oldukça büyük bir bölümünü oluşturur. Ayrıca grupları ve puanları aynı olan iki çalışanın aldığı farklı özel tazminat miktarları mevcuttur çünkü hemen hemen tüm kamu personeline, sahip oldukları dereceye veya “meslek grubuna” göre özel tazminatlar ödenmektedir. Tazminat oranının en yüksek olduğu meslek grupları güvenlik güçleri ve hakimler iken özellikle çalışan bulabilme konusunda sıkıntı yaşanan bilgisayar programcısı gibi beceri gerektiren nitelikli meslekler için tazminat ödenmektedir. Ayrıca aile ödeneği ve başkentte çalışanlara özel ana ücretin küçük bir kısmı kadar da özel bir tazminat mevcuttur. Kamuda çalışanların 1/5’ine verilen tazminat toplamı, toplam ücrette oldukça az bir paya sahip iken en üst kademedeki personelin 1/10’ine verilen

tazminat toplamı toplam ücretin neredeyse 1/3'üne denk gelmektedir. Bu oranlar gösteriyor ki üst kademedeki çalışanlara daha fazla oranda ek ücretler verilmektedir.

Fransa'da kamu hizmetindeki ücretler yapılan toplu görüşmeler sonucunda belirlenmekte ve sabit bir ücret kategorisi içinde farklılık oluşmasına müsaade edilmemektedir. Ama performansa dayalı ücret olarak değerlendirilebilecek bir uygulama modeline ilk kez 1990 yılında imzalanan bir toplu sözleşmede yer verilmiştir. Bu model yöneticilere, olağanüstü performans sergileyen ya da değerli bir projeye önemli ölçüde katkıda bulunan personele ikramiye verme yetkisini sağlamıştır. Ancak bu ikramiye bireysel değil kadro bazlıdır.

Polisler hariç bütün Fransız kamu çalışanları grev hakkına sahiptir. Fransa'da kamu alanında arabuluculuk kavramı yer almadığından yapılan görüşmelerde hükümet ve sendikalar anlaşmazlığa düştüğünde hükümetin kararları uygulanır ancak gerektiğinde sendikalar greve gidebilirler. Eğer ücret artışları konusunda bir mutabakata varılamazsa yaşanan sorun için hakem kararına başvurulmaz ve hükümet tek taraflı bir şekilde karar verir.

2.4.1.4. Japonya Örneği

Japon merkezi yönetim kamu hizmetleri, özel ve olağan şeklinde adlandırılan kategorilerden oluşmaktadır. Siyasi olarak göreve getirilen bakan ve yardımcıları, kuvvetler ayrılığı ilkesince görevli meclis ve mahkeme personeli özel kategoriyi oluşturmaktadır. Savunma teşkilatı personeli özel kategorinin büyük bir bölümünü oluşturur.

Kurum ve kuruluşlar için çalışanların idaresinde kriter belirleme yetkisi Milli Personel Teşkilatı'na aittir. Kamu çalışanlarının temel iş hakları hususunda bazı sınırlamalar mevcuttur çünkü kamu çalışanlarının tüm yurttaşlara hizmet etmek için görevli oldukları düşüncesi hakimdir. Kamu görevlilerinin sendikal konularda, mesai saatleri, izin ve öbür çalışma şartları konusunda görüşme yetkileri vardır. Ama toplu sözleşme ve anlaşmazlık durumunda greve gitme hakları yoktur. Lise veya üniversite mezunu olmak kamuda ilk kez işe girmek için şarttır.

Japon kamu yönetiminde istihdam edilme ve işte yükselme tamamen kişinin kendi başarısına dayanır. Sınavlarda elde edilen başarılar yeni bir göreve atanmayı sağlarken, kişinin performansı ve yetenekleri yükselmesini sağlar. Kamu görevlilerinin maaşı temel ücret ve ek ödemeler olmak üzere iki ögeden

oluşmaktadır. Japonya’da memur maaşlarının büyük bir bölümünü temel ücret, yaklaşık % 14’lük bölümünü ise ek ödemeler oluşturmaktadır. Ek ödemeler ise ilde ikamet eden memurlara verilen aile ve konut yardımı gibi yardımlardan ve diğer ödemelerden oluşmaktadır. Japon kamu ücret sisteminde 20’ye yakın ücret cetveli bulunmaktadır ki bu cetveller aracılığı ile aylık temel ücretler belirlenmektedir. En fazla uygulama alanına sahip olanı Genel İdare Hizmetleri Ücret Cetvelidir. İstisnai olanlar hariç olmak üzere ücret cetvelleri görevin karmaşıklığı, zorluğu ve sorumluluk derecesine göre oluşturulan 4–11 arasında değişen derecelerden oluşmaktadır. Genelde ücret cetvelinde yükselmek demek görevde yükselmek demektir.

Miktarı kamu çalışanının başarısına bağlı olan başarı ikramiyesi, yılda iki ya da üç kez temel ücrete ilave olarak, çalışma koşulları ekstra güç olan ya da oldukça hususi görevleri yerine getiren kamu çalışanlarına ödenmektedir. Kamu çalışanın aldığı bu ikramiyeler özel sektör çalışanlarının aldığı ikramiyeler ile aynı seviyededir. Özel sektör çalışanlarının ücretleri toplu sözleşme sonucuna bağlı iken, KİT çalışanları haricindeki diğer kamu çalışanlarının ücretleri toplumdaki yaşam seviyesi ve şartları dikkate alınarak kanunla tespit edilmektedir. Milli Personel Teşkilatı da ücretler konusunda öneriler sunarken toplumdaki yaşam standardını ve geçinme şartlarını her zaman göz önünde bulundurmaktadır. Milli Personel Teşkilatı kamu çalışanlarının ücretinin artması gerektiğini tavsiyesinde bulunursa kanunen bu tavsiyesini hem Meclise hem de Bakanlar Kuruluna aynı anda sunmakla yükümlüdür. Milli Personel Teşkilatı ücret önerisini sunmadan önce ilk olarak özel sektördeki ücret seviyesi konusunda araştırma yapmalı ve tüm kamu personeli maaşı verilerini analiz etmelidir. Analizle ise özel ve kamu sektöründe aynı düzeydeki hizmetlerde yer alan pozisyonların birebir karşılaştırması ile gerçekleştirilmektedir. Kamu çalışanının maaşı yalnızca özel sektör çalışanının maaş miktarına görebilirlememekte, kamu çalışanının mevkisi, eğitim düzeyi ve yaşı da temel etmen olarak dikkate alınmaktadır. Eğer kamu ile özel sektörde aynı düzeydeki görevlerde ücret farkı ortaya çıkarsa Milli Personel Teşkilatı’nın tavsiyesi ile bu durumun yok edilmesi için uğraşmaktadır.

“Özel Görevlerde Çalışanların Maaşları Hakkında Kanun”a göre başbakan, devlet bakanı, büyükelçi, bakan gibi özel görevlerde yer alan personelin maaşları belirlenmektedir. Ayrıca, özel görevde yer alan personel ile olağan kamu hizmetinde

görev alan kamu görevlilerinin maaşları birbirleri ile dengeli ve uyum arz edecek şekilde incelenmektedir. Aynı şekilde bütün kamu çalışanları ile maaşları özel yasalara bağlı hakim, savcı ve savunma teşkilatı mensuplarının maaşları da bir bütünlük ve uyum oluşturacak şekilde düzenlenmiştir.

2.4.1.5.OECD'nin “Performansa Göre Ödeme” Raporunda Yer

Alan Ülke Uygulamalarından Örnekler

Kakan (2010) “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi” başlıklı yüksek lisans tezinde OECD raporuna göre ülkeler ve performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarını incelemiştir. Performans denetim uygulamalarının dünya çapındaki gelişimi incelendiğinde ilk olarak dikkat çeken durum performans-ücret ilişkisine pek çok ülkede çeşitli ve farklı şekillerde rastlanması ve bu ilişkide ülkelerin kendi olanak ve koşullarına göre değişiklikler oluşturmasıdır. Ayrıca sadece ülkeler değil uluslararası kuruluşlar da kendilerine özgü yöntemler geliştirmiş ve bu yöntemler de birer örnek model olarak literatüre isimlerini yazdırmışlardır. Daha öncede bahsedildiği gibi performansa dayalı ücret verme uygulamaları ülkeler arasında değişikliklerle karşımıza çıktığı gibi örneğin ABD gibi federal ve çok güçlü yerel yönetimlere sahip ülkelerde federal uygulamanın yanında yerel seviyede de karşımıza çıkmaktadır. Parçalardan oluşan bu yapı, hem çeşitli modellerin tecrübe edilmesine fırsat yaratmış hem de çeşitli seçeneklerin ortaya çıkmasına yardımcı olmuştur. Almanya, İtalya, İspanya, gibi ülkeler kanuni düzenlemeler yaparak uygulamaları hayata geçirmişlerdir. Danimarka, Finlandiya ve İsveç gibi ülkeler ise toplu görüşmeler aracılığı ile performansa dayalı ücret belirlemektedirler. Üçüncü bir grup olarak ele alabileceğimiz diğer bazı ülkeler ise her iki formülden farklı olarak, müzakereler veya görüşmelere dayanan bir sistem kurmuşlardır. Örneğin İngiltere’de sistemin genel ilkeleri Bakanlar Kurulu ile Hazine’nin yapacağı görüşmeler sonucunda oluşturulurken, Yeni Zelanda’da sistem, toplu görüşmelerdeki istekler ve işe alma ilişkilerinin genel durumu göz önünde bulundurularak şekillendirilir (OECD, 2005). 1900’lü yılların sonlarında OECD ülkelerinin politikaları ve kamu yönetimi stratejileri üzerinde etkili olan performansa dayalı ücret uygulamalarının ilk büyük hareketleri ABD, İngiltere, İsveç, Almanya ve İsviçre gibi ülkelerde başlamış ve yine aynı tarihlerde Avustralya, Finlandiya, İrlanda ve İtalya hükümetlerinin yer aldığı ikinci bir hareket gözlemlenmiştir. Kore ve Doğu Avrupa ülkelerinin ise son

zamanlarda performansa dayalı ücret uygulamalarına yöneldikleri görülmektedir. Fransa performansa dayalı ücret uygulaması modelini pilot olarak 2004 yılında altı bakanlıkta yöneticileri kapsayacak şekilde uygulamaya koymuştur (OECD, 2005). OECD, 2005 yılında üyesi olan ülkeler üzerinde yaptığı bir değerlendirme sonucunda personel yönetiminde performans-ücret ilişkisinin yaygınlığı doğrultusunda dört kategori oluşturmuştur. Birinci kategoride görev bazlı ve yaygın olarak personel yönetimi modelinde performans-ücret ilişkisi kuran Avustralya, Finlandiya, İzlanda, Yeni Zelanda ve İsveç yer almaktadır. Bu durumun aksine bu tarz sistemlerin Yunanistan, Japonya, Lüksemburg ve Slovakya gibi ülkelerde yeterince gelişmediği belirtilmiştir. Bazı ülkeler sadece yöneticilerin performansının denetime tabi tutulmasının yeterli olacağını savunurken diğer bazı ülkeler ise bütün çalışanların bir performans-ücret ilişkisi içerisinde yer almalarının daha faydalı olacağını savunmuşlardır. Alanyazında en geniş kapsamlı denetleme sistemleri arasında olduğu belirtilen 360 Derece Yöntemi'nde çalışan; yöneticiler, diğer çalışanlar ve astları gibi oldukça kapsamlı bir grubun değerlendirmesine tabidir. Bireysel performans ölçümü adına kullanılan 360 Derece Değerleme Yöntemi OECD ülkelerinin üçte ikisi tarafından kullanılmakta ve performans değerlendirme sistemi olarak Almanya, Avustralya, Fransa, Kore, Norveç, İngiltere ve ABD'nin kurumlarında uygulanmaktadır (OECD, 2005). Ayrıca Almanya gibi ülkelerde hem amirin denetim yaptığı hem de amirin denetimine katkıda bulunması için personele verilen değerlendirme formlarının kullanıldığı kurumlar mevcuttur. Almanya örneği incelendiğinde performansa dayalı ücret uygulamaların hem bireysel, takım ya da kurum bazında yapılmakta olduğu hem de ne yalnızca yöneticiler ne de yalnızca alt kademe çalışanlar olarak bir ayırım yapılmadan uygulandığı görülmektedir. Almanya bu konuda 1997 yılında çıkardığı bir yasa ile uygulamalara başlamış, 2002 yılında yürürlüğe giren diğer bir yasa ile de ek ücretlerin ölçütleri ve değerlendirme konularına ışık tutmuştur. Almanya'nın uygulamasında dikkat çeken en önemli husus, performansa göre verilecek olan ilave ödemenin belirli bir hizmete karşılık vaat edilmesi ve bu ödemenin maaşlara düzenli olarak eklenecek bir ödeme haline gelmesinin engellenmesidir (OECD, 2005). Beş gruptan meydana gelen ve temel çizgilerinin İçişleri Bakanlığı'na belirlemiş olan performans kriterleri vardır. Bu ifadeye göre performans bazlı ilave ödemenin miktarı; işin sonucu, çalışma yöntemi, uzmanlık derecesi, sosyal beceri ve liderlik özelliği dikkate alınarak belirlenmektedir (OECD, 2005).

İspanya’da yürütülen performansa dayalı ücret uygulamaları da Almanya’da olduğu gibi bireysel, takım ve kurumsal olmak üzere üç değerlendirme modelini içermektedir. Performansa dayalı ücretlendirmede miktarlar, uzun zamanlı fazla çalışma, belli alanlardaki özel performanslar vb. durumlara istinaden maaş miktarının yarısını bulabilmektedir (OECD, 2005). Ama performansa göre ücret durumunda en fazla miktarı getirecek kriter fazla çalışma olarak tespit edilmiştir ki bu tespitle öznel uygulamaların yapılmasının engellenmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda, İspanya’daki uygulama kurumlara kendilerine özgü bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemli oluşturma konusunda olanak sağlayan değişken bir tarafa da sahiptir.

İngiltere’de performans bazlı ücretlendirme uygulamaları oldukça eskilere dayanmaktadır. Çünkü 1950’lerdeki Kraliyet Komisyonu araştırmalarında ve Fulton Raporu’nda yer alan saptamalarda performans ve ücret tanımlamalarına rastlanmaktadır. İngiltere’de ki uygulamada da aynı İspanya’daki gibi, kurumlar hizmet alanları ve bu alanların özellik ve ihtiyaçları doğrultusunda bu konuda esneklik sağlanmıştır (OECD, 2005). Buna karşın çalışanlar için paranın tek motivasyon aracı olmadığını, iş yükü yada basit işler gibi etmenlerin de tercihler üzerinde etkili olduğunu İngiltere’de Denetim Komisyonu tarafından 2002 yılında yapılan bir araştırmaya bizlere göstermiştir.

2.4.2. Türk Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücretlendirme

Küreselleşme ve küresel çaptaki rekabet, hem özel sektör hem de kamu örgütlerine yaptıkları işlerde yüksek düzeyde ürün-hizmet çıktısına ve verimlilik konusuna daha da fazla odaklanmaları konusunda baskı yapmaktadır. Bu süreçte verimliliğe yönelik esnek işgücü piyasası, rekabetçi yapı, performansa dayalı ücret sistemi gibi karı maksimize edecek uygulamalar yalnızca özel sektör açısından geçerli ve gerekli değildir. Kamu sektöründe de hedeflenen makro ekonomik dengelerin kurulması ve verimli üretimin gerçekleştirilmesi için iş değerlendirme sistemine dayalı bir istihdam ve ücret stratejisinin uygulanması gereği gün geçtikçe daha fazla açığa çıkmaktadır. Buradan hareketle küresel ve yerel bazda kamu sektörlerinde üretimle ilişkili ücretin, toplam işgücü maliyetindeki payının giderek arttığını söyleyebiliriz (Ateş & Ünal, 2003). Bu küresel değişimin bir gereği olarak, verimlilik esasına dayanan ücret uygulamalarının Türk Kamu Yönetiminde, “norm kadro” ve “döner sermaye gelirlerinin dağıtılması” vb. düzenlemelerle hakim

kılınmaya çalışıldığı söylenebilir. Özellikle kalkınma planlarında bu doğrultuda düzenlemelere rastlanmakla beraber, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında somut uygulamalara da yer verilmektedir. Ancak, Türk kamu sektöründe performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulama alanı henüz oldukça dar olup, içerik olarak da yeterli düzeyde değildir. Kamu sektöründe performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının yalnızca ülkemizde değil, diğer ülkelerde de yeterince yaygınlaşmış olduğu söylenemez. Özellikle çalışanlara ödenen performansa bağlı ücretin, ücretin tümü içindeki payı, bu alanda önde gelen ülkelerde bile hala düşüktür. Örneğin, temel ücretin toplam ücret içindeki payı, İrlanda'da %100'ü, Avusturya'da %80-90'ı, Finlandiya'da %99'u, Fransa'da %75-95'i, Lüksemburg'da %80'i ve Hollanda'da %90'ı bulmaktadır (Ateş ve Ünal, 2003).

Yönetim felsefesinin temeli olan ilke değerler ışığında kamu yönetimi anlayışı da küresel olarak değişime uğramıştır. Bu değişime paralel olarak Türk kamu yönetimi de köklü ve geniş bir değişim sürecine girmiştir. Daha önceleri sadece özel sektörün parasal gelişim felsefesinin temeli olan kar, verim ve etki gibi kavramlar 1990'lı yılların başından itibaren devlet yönetimlerini de etkilemeye başlamıştır. Batı ülkelerinde devletin daha iyi hizmet vermesini sağlayan değişimlerin ana dinamikleri durumuna getiren küresel ekonomik, toplumsal ve teknolojik gelişmeler; daha geç ve daha sınırlı ölçülerde de olsa Türk Kamu Yönetiminde yapısal ve fonksiyonel reform hareketini başlatmış durumdadır. Bu açıdan ülkemizde 2000'lerin başında sadece fikir, zihniyet değişimi ve model seçimi boyutunda olan değişim uğraşları, bir çeşit değişim hareketinin başladığının göstergesidir (Saran, 2004).

1990-1994 yılları arasını düzenleyen VI. Beş Yıllık Kalkınma Planında, ücretlerin verimlilik esasına göre belirlenmesine dair politika ve ilkeler, çalışma yaşamının düzenlenmesine ilişkin hükümler başlığı altında aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (DPT, 2006).

- Madde 886'da "Ücretin iş, liyakat, verim ve kıdemin karşılığı olarak artması, ücretlerin fiyat artışlarına karşı korunması ve ücret sistemlerinin, istihdam geliştirme ve büyüme politikaları ile birlikte yürütülmesi" esası üzerinde durulmuştur.

- Madde 887’de “Kamu kurumlarının iş değerlendirme tekniklerini uygulamalarının sağlanması ile kısmi ve toplam verimliliklerinin sürekli ölçülmesi” kabul edilmektedir.
- Madde 888 “İs tanımları ve iş değerlendirmelerini esas alan ücret sisteminin bütün iş kollarında kullanılmasına çalışılacağı” üzerinde durmuştur.
- Madde 889 ise “Esas ücret ile yan ödemeler arasındaki paritenin, esas ücret lehine değiştirileceği” hükmünü getirmiştir.

Ancak VI. kalkınma planıyla bu ilkeler getirilmiş olmasına karşın ücret ile verimlilik, liyakat, kıdem ve kariyer arasında yeterli bir ilişki kurulamaması, kamuda bu ilişkinin tamamen ortadan kalkması ve kamu çalışanı işe alma oranının ücretli çalışanların yarısını bile oluşturamaması, kurumsallaşma yoksunluğu, bazı alanlarda güvence yoksunluğu gibi sebeplerin etkisi ile işgücü piyasasının ilerlemesinde aksaklıkların giderilemediği VII. kalkınma planında vurgulanmıştır. VII. Beş Yıllık Kalkınma Planında ise, verimliliğe dayalı ücret sistemleriyle ilgili olarak “ücretin iş, liyakat, verim, kıdem ve kariyerin karşılığı olarak belirlenmesi ve ücret sistemlerinin istihdamı geliştirme, büyüme politikaları ve yeni çalışma biçimlerine göre oluşturulmasının sağlanacağından” söz edilmektedir (DPT, 2006).

VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda performans yönetimi ve performansa dayalı ücretlendirme sistemi ile ilgili olarak ise, “Kamu yönetimini yeniden yapılandırılması sürecinde verimlilik, etkililik ve tutumluluğun böylece de performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında ahenk sağlanması, ihtiyaç duyulan sayı ve özellikle çalışan istihdamı, çalışanın bilimsel ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda eğitimine olanak sağlanması, çalışanların performansını etkin ve uygun bir şekilde ölçen bir sistemin kurulması, yetki devri ve esneklik aracılığıyla hesap verme sorumluluğunun ve yönetimde şeffaflığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma potansiyellerinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaç doğrultusunda yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesinin temel ilkeler olarak kabul edileceği ifadeleri yer almıştır. VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nın 696. Maddesinde şu ifade yer almaktadır: “Kamu idarelerinin uygulayacakları politikaların maliyeti, etkilediği kesimler ve fırsat maliyeti göz önüne alınarak, bütçenin, uygulanacak politikaların maliyetini ve kamu

idarelerinin performansını gösterecek bir yapıya kavuşturulması sağlanacaktır. Kamu kaynakları performans programlarına uygun olarak tahsis edilecektir. Kamu idarelerinde performans kültürünün oluşturulması çerçevesinde ölçme, izleme ve değerlendirme süreçleri geliştirilecektir.”

Bu ana kadar olan kalkınma planlarında performans sistemlerinin kamu alanında oluşturulma ve yerleştirilmesi konuları yer almışken X. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ise bu programların uygulanma ve yaygınlaştırılması sürecinden bahsedilmektedir. 357. ve 358. maddelerinde “Kamu idareleri tarafından orta vadeli amaç ve hedeflerin somutlaştırılarak faaliyetlerin bu amaç ve hedefler doğrultusunda belirlendiği, bütçelendirildiği, uygulandığı ve performansının ölçüldüğü stratejik yönetim döngüsünün temel araçları olan stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporlarının yaygınlaştırılma süreci tamamlanmış ve stratejik yönetim yaklaşımının yerleşmesinde önemli ilerlemeler sağlanmıştır. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları, nüfusu 50 bin ve üzerinde olan 243 belediye, 81 il özel idaresi ve 15 KİT'te stratejik plan, performans programları hazırlanarak uygulamaya konulmuş ve sonuçlar faaliyet raporlarıyla izlenmiştir. Yeni kurulan kamu idarelerinde söz konusu belgeler yönelik hazırlık çalışmaları devam etmektedir” (DPT, 2006).

359. ve 361. maddelerinde ise performans uygulamaları konusundaki eksiklik ve süregelen uygulamalardan bahsedilmektedir. “Kamu idarelerinde stratejik yönetime destek oluşturacak ve yönetim süreçlerini iyileştirecek iç kontrol sisteminin kurulması çalışmaları yürütülmekte, iç denetçi atamaları yapılmaktadır. Kamu idarelerinin hedef ve göstergelerle ilgili faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ile performansının değerlendirilmesini amaçlayan dış denetime ilişkin mevzuat yürürlüğe konulmuştur. Ancak, henüz stratejik yönetim bağlamında dış denetim uygulaması gerçekleştirilememiştir. Stratejik yönetim kapsamında stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu bağlantısının güçlendirilmesi; performans bilgisinin bütçeleme süreçlerine entegre edilmesi; iç ve dış denetim sistemlerine hesap verebilirlik bağlamında işlerlik kazandırılması ve stratejik yönetimin koordinasyonundan sorumlu kurumlar arasında etkin bir işbirliği mekanizmasının kurulması ihtiyacı devam etmektedir” (DPT, 2006).

Bunların dışında, özellikle son on yılda hemen hemen bütün hükümetlerin programlarında kamuda ücret adaleti ve verimlilik ile ücret arasında bağ kurulması

yer almıştır. Yine 57. ve 58. hükümetleri kuran siyasal partinin acil eylem planında personel reformuna özel bir önem verildiği görülmektedir. Eylem planında, özellikle Devlet Personel Rejimi Reformu ile tüm kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro uygulamasına geçilerek, istihdam etme ve görevde yükselmede objektif kriterlerin getirilmesi, statülerin azaltılarak benzer statüler arasındaki ekonomik ve sosyal farklılıkların giderilmesi, maaş ve ücret sistemlerinin sadeleştirilip dengesizliklerin giderilmek istenmesi, esnek çalışma şartlarının hayata geçirilme planları, uzun vadede performansa dayalı ücret uygulamalarına geçiş için önemli basamaklar durumundadır.

Aslında yapılması hedeflenen geniş kapsamlı bir değişimin temel taşı olarak görülen “performans-ücret ilişkisi”, ya taslak olarak kalmış ya da uygulama safhasında asılı kalmıştır. Yine de, şu anki mevzuatta ve bilhassa teşkilat kanunlarında bir çeşit uygulamaların yer aldığı ve bu uygulamalara göre Türkiye’de performansa dayalı ücret denemelerinin olduğu görülebilmektedir. Bu uygulamaları ve bu uygulamaların kanuni esaslarını detaylı bir şekilde incelemek bu konuda ulaşılan nokta konusunda bizlere daha fazla açıklama sağlayacaktır.

2.4.2.1. Bazı Bakanlıklardaki Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları

Ülkemizde bazı bakanlıklar bünyesinde yapılan ödeme uygulamaları performansa dayalı ücret uygulamalarına örnek gösterilebilir. Sağlık Bakanlığı’ndaki döner sermaye uygulaması 2002 yılında hayata geçirilmiştir ve bu konudaki en önemli ve en güzel örnektir. Ayrıca aile hekimliği uygulamasının ve sözleşmeli çalışanların da performansa dayalı ücret uygulamaları bakımından değerlendirilebilecek bölümleri vardır. Diğer yandan ülkemizde performansa ve ücret bağlantısını kurmaya yönelik Tarım Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı’nın yaptığı birtakım uygulamalar örnek verilebilir. Aynı zamanda konumuz açısından daha kapsamlı ve önemli olabilecek Sağlık Bakanlığı’nda “Ek ödeme” olarak, Tarım Bakanlığı’nda ise “Üretim Teşvik Primi” olarak adlandırılan döner sermaye gelirlerinin performans bazlı çalışanlara paylaşılması uygulamalarının incelenmesi daha uygun olacaktır.

2.4.2.2. Sağlık Bakanlığı'nda Döner Sermaye Gelirleri İle Yapılan Ek Ödeme Sistemi

Sağlık Bakanlığı'nda döner sermaye üzerinden verilen ek ödeme uygulamasının dayanağı 1961 yılındaki 209 sayılı kanundur. Bu kanunda döner sermaye gelirlerinin personelin performansı ile elde edilen bir miktar olduğu düşünülerek döner sermaye personelin yaptığı katkılar sonucu elde edilen gelir olarak ifade edilmiştir. Döner sermaye ile personele ek ödeme uygulamasının detaylarına bir yönetmelik ile kayıt altına alınmıştır. Performans yapılacak olan ek ödeme miktarı üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Söz konusu yönetmeliğin çeşitli maddelerinde pek çok değişik hesaplama türü yer almakta ve bu hesaplamalarda çalışma zamanı net performans puanı, kurum ve birim performans katsayısı ve ilin performans puan ortalaması gibi unsurlar dikkate alınmaktadır. Farklı çalışma koşullarına sahip çalışanların ücretlerinin de koşullar gibi farklı olmasını sağlamak adına birkaç formül oluşturulmuştur ve formülleri oluşturan etmenlerin oranları ile acil servis hizmeti sunma, yanık ünitesinde çalışma gibi etkenlerle orantılıdır. Söz konusu yönetmeliğe istinaden yürürlüğe konan "Girişimsel İşlemler Yönergesi" içerisinde "Sağlık Kurumları Girişimsel İşlem Puan Listesi" olarak adlandırılan ve 2010 yılından itibaren yürürlükte olan bu liste, net performans puanının belirlenebilmesi için doktorların bütün girişimci davranışlarına belirli puanlar vererek bu davranışların sıralanmasını ve böylece bu durumun ücret ile ilişkilendirilmesini sağlamaktadır.

Sağlık Bakanlığı'nın yürüttüğü bu performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları; bir yandan doktorların özverili çalışmalarını arttırdığı ve çoğu doktorun özel olarak çalışmayı bıraktıkları varsayımları ile destek bulurken diğer taraftan çalışanları kutuplaştırarak çalışma huzurunu olumsuz etkilediği ve daha fazla hasta sayısı ile performansı yüksek gösterme çabalarının suistimallere açık olduğu eleştirilerine maruz kalmaktadır (Arslan, 2007). Farklı dallarda görev yapan doktorların branşları gereği daha az hasta muayene edebilmektedirler ve ayrıca performansa dayalı ücretlendirme uygulamasından etkilenerek eğitim ve araştırma hastaneleri temel amaçları dışına çıkarak performanslarını daha yüksek kılacak çalışmalara yönebilirler. Böylece sağlık hizmetinin kalitesi düşecektir. Sonuç olarak hem sağlık hizmetleri hem de performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları hedeflerine gerçekleştirilmemiş olurlar.

2.4.2.3. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı ve Üretim Teşvik Primi

Uygulaması

Tarım ve Köyişleri Bakanlığı'nın "üretim teşvik primi" olarak adlandırılan uygulaması aynı da Sağlık Bakanlığı'nın uygulamasında olduğu gibi şekilde döner sermayeye bağlıdır ve bir çeşit performansa dayalı ücret uygulaması olarak düşünülmektedir. 969 sayılı "Tarım ve Köyişleri Bakanlığının Merkez ve Taşra Kuruluşlarına Döner Sermaye Verilmesi Hakkında Kanun" un 3. maddesinde "*Döner sermaye işletmelerinden elde edilen kârın en fazla % 80'i, kârın elde edilmesinde emeği geçenpersonale katkıları oranında, asgari ücretin yıllık brüt tutarının iki katını aşmamak üzere, üretimi teşvik primi olarak ödenebilir.*" şeklinde bir ifade yer almaktadır. "Kârın elde edilmesinde emeği geçen" tümcesine Döner Sermaye İşletmeleri Uygulama Yönetmeliği'nde de yer verilmiştir ve iş yoğunluğu, performans ve grup puanı ve çalışma gün sayısı gibi unsurlarla belirlenen üretim teşvik priminin ne anlam ifade ettiğine yönetmeliğin 42. maddesinde detaylı olarak yer verilmiştir. Çalışanların performans puanını belirlemek için bir değerlendirme formu mevcuttur. Bu form hem işe devam, işin riski ve zorluğu, çalışma zamanında işe yapılan katkı gibi nispeten de olsa ölçülebilen nesnel performans kriterlerinden hem de düzenleme ve kara verme yeteneği gibi öznel ve tartışmaya oldukça açık kriterlerden oluşmaktadır. Sonuç olarak değerlendirenin uygulamaya yaklaşımının ve değerlendirme yaparken ortaya koyduğu tavrın bu uygulamada etkili olduğu söylenebilir.

2.4.2.4. Meb'de Performans Değerlendirme Uygulamaları

Meb'de 2014 yılına kadar performans değerlendirmeleri sicil dosyaları aracılığı ile müfettişler tarafından gerçekleştirilmekte idi. Sicil dosyalarına müfettişlerce yapılan denetimler sonucunda verilen notlar işlenmekteydi. Bu notlar dikkate alınarak ilgili kanun maddelerince kademe yükseltme, üstün başarı belgesi gibi ödüllendirmeler yapılmaktaydı. Maaşla ödüllendirme, teşekkür ve takdir belgeleri ise amirlerce verilen teklifler üzerine bir üst kurulca değerlendirilerek verilmekteydi. Bu ödüllendirmeler kanunlarda hala yerini almakta ve az da olsa uygulanmaktadır fakat artık denetimler müfettişlerce yapılmamaktadır. Performans değerlendirme görevi 2015 yılından bu yana kurum amirlerine devredildi.

17 Nisan 2015 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren ve ciddi değişiklikler getiren MEB Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nin 10. Bölümünde yer alan 54. madde hükümleri eğitim çalışanlarının performans değerlendirme durumuna farklı bir boyut getirdi. İlgili yönetmelik maddesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin başarı ve performansının yıllık olarak belirlenen değerlendirme ölçütlerine göre görev yaptığı eğitim kurumu müdürü tarafından Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri üzerinden yapılacağını ifade etmektedir (Resmi Gazete, 2015). Bu uygulama 2015-2016 eğitim öğretim yılı sonunda hayata geçirilmiştir. Değerlendirmede eğitim-öğretim becerileri, iletişim becerileri, çevre olanaklarını kullanma becerileri vb. gibi 10 bölüm ve toplamda 50 maddeden oluşan değerlendirme formları kullanılmıştır (Ek-4). Bu değerlendirmeler MEBBİS üzerinden yapılmıştır ve sonuçlara değerlendirilenler tarafından yine aynı sistem üzerinden ulaşılabilmektedir.

Ancak bu uygulama 2016-2017 eğitim öğretim yılında askıya alınarak sadece 1 yıl uygulanmıştır ve yapılanması devam eden yeni bir uygulamanın varlığı gündeme gelmiştir. 2018 yılının şubat ayında MEB birçok paydaşın görüşleri alınarak hazırlanan ve X. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda yer verilen “Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağı”nı yayınladı. Yönetmelik taslağı eğitim alanındaki performans değerlendirme uygulamalarına farklı bir boyut getirmiştir. Örneğin, bu taslakta öğretmenlerin altı farklı değerlendirici (kurum müdürü, zümre öğretmeni, diğer öğretmenler, veliler, öğrenciler ve kendisi) tarafından her değerlendiriciye ait farklı değerlendirme formları ile yıllık olarak değerlendirileceği öngörülmektedir. Taslağın 22. Maddesinde değerlendirilecek öğretmenler 10 farklı gruba ayrılmıştır ve bu grupların tümüne ait en azı beş en çoğu elli maddeden oluşan değerlendirme formları bulunmaktadır. Ayrıca taslağın 24. ve 25. maddelerinde öğretmenlerin her dört yılda bir on bir farklı alandan soruların yer alacağı öğretmenlik mesleki yeterlilik kapsamında sınava tabi tutulacağı ifadeleri yer almaktadır. Değerlendirmenin nasıl sonuçlanacağı konusunda ise 28. maddede sınava girilmeyen yıllarda değerlendiricilerin verdiği puanların belirli yüzdelerle hesaplanarak elde edileceği ifadesi yer almaktadır. Taslaktaki 29. madde incelendiğinde A (90-100), B (76-89), C (60-75) ve D (0-59) düzeylerinde puan aralıklarının yer aldığı ve öğretmenlerin alması gereken en düşük puanın 60 olduğu görülmektedir. Değerlendirme sonuçlarının kullanılması konusuna ise 30. madde

açıklık getirmektedir. D düzeyinde puan alan öğretmenlerden başlamak üzere C ve B düzeyinde puan alan öğretmenlerin değerlendirme sonucu ihtiyaç duydukları alanlarda hizmetiçi ve uzaktan eğitim faaliyetlerine yönlendirilmesi planlanmaktadır. Her dört yılda bir alınan puanların düzeyine göre hizmet puanı ve başarı belgesi ile ödüllendirmeler öngörülmektedir. Bu puan düzeylerinin bir diğer kullanım alanı da kurum müdürlüğü, müdür yardımcılığı, yurtdışı öğretmenliği, uzman ve başöğretmenlik değerlendirmeleri olarak ifade edilmektedir. Ayrıca sözleşmeli öğretmenlerin sözleşme durumlarının devam ettirilmesi için aldıkları yıllık değerlendirme puanlarının göz önünde bulundurulacağı ifadeleri taslakta yer almaktadır (<https://www.ogretmenlericin.com/wp-content/uploads/Ogretmen-Performans-Değerlendirme-ve-Aday-Ogretmenlik.pdf>).

MEB çok tartışılan ve tepkilere yol açan bu uygulamayı 12 il ve 132 okulda pilot uygulama şeklinde gerçekleştirmiştir. MEB 2018 yılının mayıs ayında resmi internet sitesi üzerinden taslak üzerinde çalışmaların devam etmesi sebebiyle bu yıl uygulamaya konulmayacağını, görüş istenen sendika ve üniversitelerin görüşlerinin uzmanlarca analiz edilmesi ve yapılacak çalıştay sonrasında taslağa son halinin verileceğini duyurmuştur.

2.5. Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamalarının Avantaj ve

Dezavantajları

Performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarının avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

Avantajları :

- Performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarında, motivasyonun arttığı, devamsızlığının azaldığı ve şikayet sayısında hissedilir bir düşüş olduğu görülmektedir.
- Kişisel (bireysel) performansın önem kazanması rekabeti artırmakta, grup dayanışması zayıflamakta, sonuçta sendikalaşma istekleri kırılmaktadır.
- Ücret artışında çalışanlara daha fazla esneklik sağlamaktadır.
- Yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrollerini arttırmalarını sağlamaktadır.
- Verimlilik artışı sağlayarak işletmelerde işgücü maliyetini azaltmaktadır.
- Çalışanları motive etmekte ve böylece başarıya yönlendirmektedir.

- Çalışanlar performanslarına göre ücretlerinin belirlendiğinin bilincinde olarak daha yüksek performans göstermektedirler.
- Üstün özelliklere sahip çalışanın işe devamı sağlanırken, daha az özelliklere sahip çalışanlara ise kendilerini geliştirmeleri konusunda geri bildirim verilir.
- İşlerle ilgili belirlenen hedefler net bir şekilde ifade edilir.
- Bireysel ve takım performansının gelişmesini sağlar; böylece kurum performansı arttıkça verimlilikte artar.

Dezavantajları:

- Uygulama maliyeti yüksektir.
- Çalışanın performansının sonuçlarına hakim olduğu, bunları kontrolü altında tuttuğunu varsayar ancak, bu sonuçların çoğu başka faktörlere bağlıdır. Böylece çalışan işin sonucunun kendi haricindeki diğer etmenlerden büyük oranda etkilendiği zamanlarda bu uygulamanın adil olmaktan çıktığını fark eder.
- Örgütteki performans değerlendirme uygulaması eksik kalırsa, bu olumsuz sonuçlar doğurabilir.
- Bir çalışanın daha önce yüksek bir performans göstermiş olması gelecekte de aynı performansı göstereceği anlamına gelmez. Bu sebeple performansa dayalı ücret uygulamaları her zaman yüksek performans sağlayamayabilir.
- Çalışanlar yalnızca ödüllendirme yoluyla denetlenmektedirler.
- Özellikle üst ve orta düzey yönetici ve denetleyiciler tarafından zaman kaybına sebep olan ve duygusal istekler sebebiyle baskı oluşturan bir uygulama olarak görülmektedir.

Performansa dayalı ücret uygulaması örgüt içinde çalışan ile çalışmayanın belirlenmesine, doğru kişilerin doğru miktarlarda ödüllendirilmesine, çalışanların motive edilerek örgütten ayrılmalarını engeller. Birey ve takım performansının artmasında etkili olur. Performansa dayalı ücretlendirme sistemi doğru bir şekilde uygulanmazsa dezavantajlar ortaya çıkmaktadır. Rekabet halinde olan çalışanların anlaşmazlık yaşamalarına, yöneticiler ve denetleme yapanlar üstünde ekstra baskı

oluşmasına, maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. Bir performans kültürü oluşturma sürecinde performans dayalı ücret uygulamalarının etkili olup olmadığını belirlemek güç olduğundan, performans dayalı ücret uygulamalarının yönetim alanındaki performansa etkisini belirlemede de güçlükler yaşanır. Ayrıca üst düzey yöneticiler, performans dayalı ücret uygulamasının asıl hedefe ulaşmayı mı amaçladığı yoksa çalışma piyasasının şartlarını zorlayarak denenen bir metod mu olduğu konusunda tereddüt yaşamaktadırlar. Performansa dayalı ücret uygulamaları çalışanların motivasyonunu arttırmak adına en üst seviyedeki yöneticileri uygulama dışında tutarak pek çok ülke tarafından tercih edilmektedir (Öztürk, 2000). Uygulamalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde yüksek performansı ödüllendirdiği için uygulama cazip gelse de uygulamanın başarısı sınırlı olabilmektedir.

Performansa dayalı ücret uygulamalarının genel anlamda avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Bu demektir ki uygulamalar örgüt kültürü ve amacı yönünde uyarlanır ve hayata geçirilir ise dezavantajları azatılırken avantajları arttırılabilir.

2.6. Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamalarında Yaşanabilecek Güçlükler

Alanyazında performans değerlendirme ve performans dayalı ücretlendirme sistemlerinin kendilerinden değil de uygulamada yapılan hatalardan kaynaklı sıkıntılar yaşandığı baskın olan görüş belirtilmektedir. Bu nedenle uygulamada yapılan hataların yok edilmesi sistemlerin başarısı konusunda katkıda bulunacaktır (Ünal, 1998). Değerlendirenlerden, değerlendirme araçlardan kaynaklı birçok hata ve yetersizlikler performansın hatasız bir şekilde ölçülmesini zorlaştırır. Performansın sağlıklı bir biçimde ölçülmesi oldukça zordur. Aynı zamanda çalışanların performans ölçümünde adalete, rasyoneliteye ve nesnelliğe karşı sahip oldukları güvensizlik duygusu uygulamaların başarısını olumsuz etkilemektedir.

İngiltere’de yapılan bir araştırma, çalışanların yarısından fazlasının performans dayalı ücret uygulaması konusunda olumlu görüşlere sahip iken, yadsınamaz bir çoğunluğunda bu uygulamalar konusunda hayal kırıklıkları yaşadıklarını ortaya koymuştur. Adalet ve motivasyon eksikliği ve yaşanan kıskançlıkların uygulamaların sonucu olduğu ifade edilmiştir (Öztürk, 2000).

Performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları kuramsal olarak fazlasıyla gözde olsa da uygulamada yaşanan sıkıntılar uygulamanın etkililiğini azaltmaktadır. Bu duruma iyi ve uygun bir şekilde belirlenmemiş kriterlerin sebep olduğu söylenebilir. Uygulamada yaşanan bir diğer önemli sorun ise, çalışanların çeşitli ödeme planlarına dahil olması sebebiyle artan performansın karşılığı direkt olarak ücrete eklenememesidir. Bazı çalışanların işi bırakmamalarını veya işlerinde daha yüksek performans sergilemelerini sağlamak amacıyla yöneticiler oldukça kısa zaman dilimlerinde bir şeyler yapmış olmanın baskısıyla bu tarz çalışanlara daha yüksek oranlarda ücret artışı uygulayabilirler. Ancak bu uygulamalar çalışanların duruma alışması sebebiyle her seferinde daha fazla isteklerde bulunmalarına yol açabilir (Öztürk, 2000). Kamu sektöründe ise hem yönetimin performansını belirlemek hem de elde edilen karın çalışanların ücretine adil bir şekilde yansıtmak epeyce zordur. Kendine finansman sağlayan uygulamalarda da bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Örneğin Türkiye’de bazı kamu kurum ve kuruluşlarında döner sermaye ve benzeri uygulamalarla çalışanlara ek ödemeler sağlanabilmektedir. Ancak performans olumlu yönde etkilediklerine dair bir kanıt olmamasının yanında zaten ücret yetersizliği olan kamu sektöründe bu bölük pörçük ek ödemeler adaletsizliklere sebep olabilmektedir (Öztürk, 2000). Tek bir noktadan ücret denetimi yapılan ülkelerde bütçe kontrolünün, toplu sözleşme ve kurumsal yönetim uygulayan ülkelerden daha iyi olduğu bir gerçektir. Bu ülkelerden ücret ölçeklerini tek bir merkezden yapılan sözleşmelerle tespit edenler bütçe kontrolünde rahatlık yaşarlar. Aynı zamanda bütçe kontrolünün önemli olduğu ülkelerde etkinliğin artırılması ve yerinden yönetim gibi hedeflere ulaşılması maalesef zor olacaktır.

Grubun değil bireyin performansını ön planda tutan bireysel performansa dayalı ücret ekip çalışmasını olumsuz etkiler ya da engeller. Çünkü reket halinde olan çalışanlar arasında sorun yaşanacağından takım çalışması gerektiren işlerde uyum, hız ve verim olumsuz etkilenecektir. Ayrıca, performansa dayalı ücret uygulamasının yer aldığı gruplarda farklı ücrete tabi çalışanların aşırı rekabete girmeleri iş paylaşımı ve dayanışma konularında sıkıntılar yaratabilir (Ünal, 1998). Diğer taraftan uygulamanın verimli bir şekilde sonuçlanması için ilk olarak “iş analizi” ve “norm kadro” çalışmaları yapılmalı ve aynı zamanda performans ölçme işi sürekli bir süreç olduğundan bu etmenler maliyetleri yükseltebilecektir.

Yöneticilerin değerlendirme konusunda önemli bir yere sahip olmaları ve çalışanların yöneticilere öznel yaklaşımları yöneticiler üzerinde ekstra bir baskı oluşturabilir. Bu sistemin demotivasyona yol açabileceğine dair görüşler de bulunmaktadır (İncir, 2000). Modern kuramlar, Taylor'a ait geleneksel motivasyon kuramının artık işlevini yitirdiğini ve performansa dayalı ücret uygulamalarının motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini iddia etmektedirler. Bu kuramlar, performansın çok yakından izlenmesi ve denetlenmesinin çalışanlarda olumsuz tavırlara sebep olduğunu ve durumun motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca bu kuramlar çalışanların sadece belirlenen performans kriterlerini dikkate aldıkları için bu uygulamanın çalışanların yaratıcılık ve karar verme becerilerini körelttiğini savunmaktadırlar. Bu kuramları inceleyen bir araştırma, bu uygulamaların nitelikli çalışanların motivasyon ve performansını düşürdüğü ancak tam tersine daha az nitelikli çalışanların ise motivasyon ve performanslarını arttırdığı sonucunu ortaya koymuştur (İncir, 2000).

Bu uygulamaların pratikte sorunlara neden olan olumsuz şartlar ise şunlardır (Kümbül, 2001):

- Performansın objektif ölçümünün mümkün olmadığı durumlarda bu uygulama hayata geçirilirse,
- Performans sergilendikten sonra hedefler belirlenirse,
- Belirlenen performans hedeflerinin çalışanlar için oldukça kolay ya da zor olursa,
- Hedefleri belirleme sürecinde çalışanların görüşleri alınmaz ve bu hedefler çalışanlarca benimsenmezse,
- Amaç çalışanların geliştirilmesi olarak değil de sadece ödül ve ceza şeklinde düşünülürse,
- Çalışanlara performansları konusunda doğru ve yeterli geribildirim (feedback) verilmezse,

bu durumlar performansa dayalı ücret uygulamasının sonucu üzerinde negatif etkilere sebep olacaktır. Diğer taraftan yukarıdaki durumlar giderildiğinde, uygulamanın başarıya ulaşması ve motivasyonu artırması mümkün olacaktır.

2.7. Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde araştırmamanın konusu olan performansa dayalı ücretlendirme ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar yer almaktadır.

2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Dünya çapında kullanım alanı gittikçe artan ve Dünya’da birçok araştırmaya konu olan performansa dayalı ücret sistemleri ve uygulamaları hakkında hem kurumsal olarak hem de ampirik düzeyde araştırmalar ülkemizde de yapılmaktadır. Demir (2007) “Performansa Dayalı Ücret Sistemleri” konu alan doktora tezinde, örgütlerin ücret uygulaması seçiminde kararlarında rol oynayan etmenleri incelemiş, performansa dayalı ücret planlarını alanyazında tarayarak değerlendirmelerini yapmış, ücret sistemi seçimini etkileyen çalışma ilişkisinin özelliklerini açıklamaya yönelik teorik bir çerçeve oluşturmuştur. Ceylan (2009) çalışmasında birçok ülkedeki performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarını ve uygulanma sebeplerini, uygulamaların içine aldığı grup, uygulamaların genel düzeni ve sonuçları bakımından incelemiş ve inceleme sonucunda elde ettiği bilgiler doğrultusunda bu Türkiye açısından bir değerlendirme yapmıştır. Ceylan, uygulama dahilinde olacak çalışanların bilgisi ve onayı ile oluşturulacak performansa dayalı ücretlendirme uygulaması düzeninin iyi bir düzen olacağı konusuna vurgu yapmakta ve uygulayan ülkelerin bu hususta hemfikir olduklarını belirtmektedir. Bu konu çalışanların uygulamayı benimseyip desteklemeleri bakımından önemlidir.

Benzer şekilde, Eraslan ve Tozlu (2011) çalışmalarının konusu performansa dayalı ücret uygulamalarının meydana getirilme süreci, hukuki analizi ve bu uygulamalar konusunda genel bilgi vermektir. Yazarlar makalelerinde, Türkiye’de ki kamu yönetimindeki çalışan yapısını ve değerlendirme sistemini tarihsel gelişim bakımından incelemişler ve performans değerlendirme uygulamalarının ülkemizdeki örneklerini ve uygulanabilirliklerini araştırmışlardır (Coşkun,2015). Yazarlar “performansa dayalı bir ücret sistemi oluşturulurken iş ortamındaki çalışma barışının bozulmaması, objektif ve adil kriterlerin belirlenmesi, kurumların kendi iç işleyişlerine uygun modeller oluşturmalarının sağlanması” gibi konuların öneminden bahsetmektedirler (Coşkun,2015,s.33). Bu çalışmalar performansa dayalı ücret uygulamalarını eleştirerek değerlendirmeye değil daha çok “farklı ülkelerdeki uygulamalar ışığında ülkemizde nasıl bir performansa dayalı ücret sistemi oluşturulabilir?” sorusunu cevaplamaya çalışmaktadır.

Ülkemizde performansa göre ücret uygulamalarını konu edinen az sayıda ampirik çalışma vardır ki bu çalışmaların çoğu da sağlık sektöründe yapılmıştır. Sağlık sektöründe gerçekleştirilmiş olsalar da performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları konusunda ülkemizdeki çalışmalara ışık tutmaktadırlar. Aynı şekilde performansa dayalı ücret konusunda eğitim sektöründe de sayısı oldukça az olan ampirik çalışmalar yapılmıştır. Ankara ili merkez ilçelerinde ilk ve ortaöğretim seviyesindeki devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenleri içine alan Soydan'ın (2012) yaptığı araştırma sonuçları “performans değerlendirme sisteminin önemli bir parçasını oluşturan performansa dayalı ücret konusunda” yönetici ve öğretmenlerin genel olarak olumsuz bir düşünceye sahip olduklarını göstermektedir. Araştırmada yer alan yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun performansa dayalı ücret uygulamasının eğitim çalışanlarının dayanışmasını zedeleyeceği ve uygulamada adaletin ve hakkaniyetin sağlanamayacağı inancına sahiptirler. “Öğretmenler performans değerlendirme sistemi ile hakkaniyetli bir şekilde değerlendirilebilir” ifadesine katılımcıların 1/10'u kısmen, bu oranın yarısı kadar ise tamamen görüşünü bildirmişlerdir. Başka bir deyişle, çalışanların performans değerlendirme sistemi ile hakkaniyetle değerlendirilebileceği inancına yönetici ve öğretmenlerin çok azı sahiptir. Benzer şekilde çalışanların yüzde 90'ına yakını performansa dayalı ücret uygulamalarının eğitim sektöründeki dayanışma durumunu zedeleyeceğine inanmaktadırlar.

2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

İngiltere'de Marsden ve Richardson'ın (1994) yaptığı araştırmanın amacı Ülke İçi Gelir Hizmetlerinde (Inland Revenue Services) performans bazlı ücret ile iş motivasyonu bağlantısını değerlendirmektir. Çalışanların çoğu ücret ile performans arasında bir ilişki olduğunu kabul etmekte ve bu ilişkiyi desteklemektedir. Ancak yine çalışanların birçoğu performans ödüllendirmesinin yetersiz olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar “Performans-sonuç/çıktı” ilişkisinin olumsuz görülmesi sebebiyle geçerli ücret uygulamasının motivasyon konusunda yetersiz olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, çalışanların çoğunluğu öngörülen ek ödeme miktarlarının performansa etki edecek kadar yüksek olmadığını düşünmektedirler. Olumlu değerlendirmelerin sınırlı olması çalışanların sisteme güven duymamasına sebep olmaktadır. Bu araştırmayı daha sonraki yıllarda Marsden ve French tarafından gerçekleştirilen daha kapsamlı iki çalışma tamamlamıştır. Bu araştırmalar kamu

çalışanlarının güdülenme durumlarını oldukça geniş çerçevede araştıran araştırmalar arasında yer alırlar. Bu araştırmalara mekanik ve uzman olarak nitelendirilen iki çeşit kamu kurumu konu edilmiştir. İlk araştırma iş/ istihdam merkezlerinde, ikinci araştırma ise kamu hastaneleri ve okullarında gerçekleştirilmiştir. Ancak elde edilen sonuçlar yine olumsuzdur. Çalışanların beşte dördlük kısmından fazlası bu tarz uygulamaların performanslarını etkilemediğini belirtmişlerdir. Ayrıca uygulamanın meslektaşlar arasındaki ilişkide en olumsuz etkiyi yarattığı anlaşılmış ve bu durumun takım çalışmasına olumsuz yansiyarak çalışanlarda olumsuz duygular oluşturduğu görülmüştür. Diğer çalışmalarda da görüldüğü gibi çalışanların yarısından fazlası yöneticiler tarafından yapılan olumlu değerlendirmelerin konulan kota sebebiyle kısıtlandığına inanmaktadır. Buna bağlı sonuçlar ise adaletsizlik düşüncesinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Perry ve arkadaşlarının 2009 yılında gerçekleştirdiği araştırmada bu tarz olumsuz sonuçlara da yer verilmiştir.

Son günlerde ABD’de merkezi olarak gerçekleştirilen araştırmalara göre; geleneksel ücret düzenine sahip kamu kurumlarında çalışanların performansa dayalı ücret uygulaması yapan kurumlarında çalışanlara oranla daha fazla iş memnuniyetine sahiptirler. Dolayısıyla performansa dayalı ücret uygulamasına sahip kurumun çalışanlarının kurumlarına yönelik olumlu görüşleri oldukça azdır. Ne yazık ki performansa dayalı ücret miktarlarının çalışanların beklentileri doğrultusunda değildir. Performansa dayalı ücret uygulamasına sahip kurumlarda ek ücret alanlarla almayanlar arasında rekabet ve kıskançlık yaşandığından kurumun başarısı ve huzuru zarar görmektedir (Choi & Whitford, 2013). Eğitim alanındaki araştırmalarda da buna benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Yuan ve arkadaşları 2013 yılında ABD’de üç değişik performans bazlı ücret programını incelemişlerdir ve araştırma sonuçları öğretmenlerin programları motivasyon kaynağı olarak görmediklerini ortaya koymuştur. Aksine, programlar öğretmenlerin çalışma süreleri ve stresini artırmakta, diğer sektörlerden daha fazla eğitim sektöründe ihtiyaç duyulan mesleki dayanışmaya zarar vermektedir. Heneman ve Young’ın 1991 yılında ABD’de yüzden fazla ilçedeki okul yöneticisini içeren çalışması bu uygulamaların çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışma sonuçları yeni ücret politikasının öngörülen maddi ödülün olumsuz etkisi sebebiyle yöneticileri teşvik etmediğini ortaya koymaktadır. ABD’nin Florida eyaletinde gerçekleştirilen bir pilot çalışmanın sonuçlarına göre katılımcıların

yalnızca yarısı performansa dayalı ödemelerin ücretlerine olumlu şekilde yansıtacağı inancına sahiptirler. Aynı zamanda, katılımcıların yarısından fazlası uygulamaların öğretmenlerin işbirliği kültürünü zedeleyebileceği fikrini desteklemektedir (Jacob & Springer, 2007).

Kore’de 552 yönetici ve 2530 öğretmeni kapsayan bir araştırma, özellikle öğretmenlerin performansta oluşabilecek olumsuz etkiler ve adam kayırmacılık sebepleri ile performansa dayalı ücret uygulamalarına tereddütle yaklaştıklarını ortaya koymuştur. Takım performansı bazlı ödemelerin daha etkili olacağı inancı hem öğretmenler de hem de yöneticilerde mevcuttur. Ayrıca, yönetici ve öğretmenler manevi değeri olan ödüllerin maddi ödüllerden daha fazla etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler. Yine araştırma sonuçları yöneticilerin uygulamalara öğretmenlerden daha olumlu yaklaştığını ortaya koymuştur (Kim, 2003).

Tezin konusu ile birebir örtüşen dünyanın farklı ülkelerinden örnek araştırmalar incelenerek değerlendirilmeleri yapılmıştır. Karthik Muralidharan ve Venkatesh Sundararaman tarafından gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Hindistan’ın 5. en fazla nüfusa sahip Andhra Pradesh eyaletinde 2010 yılında 300 devlet okulunda gerçekleştirilen bir araştırma, öğretmenlerin uygulamaya ne düzeyde destek verdiklerini ve uygulamanın öğretmenler üzerinde ne düzeyde baskı oluşturduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu araştırma katılımcıların %80’inin uygulamaya katılıyorum düzeyinde destek verdiği ve %45’inin kesinlikle katılıyorum düzeyinde destek verdiği sonucunu ortaya koymuştur.

Carolyn Stephensen 2012 yılında 178 okul bölgesinde 470 okul müdürü ile performansa dayalı tazminata karşı tutumlarını incelediği bir doktora tezi yazmıştır. Bu tez okul müdürlerinin uygulamaya yönelik olumlu tutumlarının olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Victor Lavy 2007 yılındaki çalışmasında ABD’de performansa dayalı ödeme konusunda yapılan çalışmaları incelemiştir. Bu çalışmaya göre; Kentucky, Kuzey Carolina ve Maryland’de yapılan bir araştırmada Maryland eyaleti haricindeki diğer eyaletlerde performansa dayalı ödeme programlarının hem öğretmenlerin motivasyonunu hem de öğrencilerin performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı çalışmada; Güney Carolina eyaletinde yapılan iki çalışmanın ise

performans dayalı hem okul hem de bireysel bazda ödüllendirme programlarının öğrenci performanslarını geliştirdiği sonucunu ortaya koyduğu ifade edilmektedir.

Anthony Milonowski devlet üniversitesi 1. ve 2. sınıf öğrencisi olan ve kariyerlerinde öğretmen olmayı planlayan öğrenciler üzerinde yaptığı bir araştırmada, katılımcıların performans ödemesi kavramına daha fazla iş yapana daha fazla ücret ile adaleti sağladığından destek verdiklerini ancak performansı ölçme yöntemleri ve değerlendirme yapanlar konusunda endişelere sahip olduklarını sonucuna varmıştır.

2004 yılında Gregory K. Adkins ABD'nin Florida eyaletinin Lee County ilçesinde 3732 katılımcının yer aldığı bir tez araştırması yapmıştır. Bu araştırma; katılımcıların % 51'inin uygulamanın sakıncaları olduğunu düşündüğünü, % 67'sinin ise uygulamaların motivasyonu olumlu yönde etkilemediği görüşüne sahip olduklarını ortaya koymuştur.

Jonathan Scott Marsh 2014 yılında doktora tezi için gerçekleştirdiği araştırmasında Pandora ilçesindeki ortaokul seviyesinde görev yapan 54 öğretmen ile çalışmıştır. Bu çalışmada katılımcıların sadece % 2'si uygulamayı tam olarak anlayıp benimsediklerini ifade ederlerken, % 60'tan fazlasının ise uygulama hakkında olumsuz görüşlerini bildirmişlerdir.

2003 yılında Bong-Woon Ha “Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Öğretmen Tekilerinin Değerlendirilmesi ve Kore'deki bir Performansa Dayalı Ek Ödeme Programına Öğretmenlerin Motivasyonel Etkileri” başlıklı doktora tezinde Seul civarında 12 ortaokulda görev yapan 12 okul müdürü ve 348 öğretmen ile çalışmıştır. Bu çalışma sonucunda katılımcıların %77'sinin değerlendirme standartları konusunda belirsizler yaşarken %71'inin standartları benimsemedikleri görülmüştür. Katılımcılar adalet, eşitlik ve çalışmalarını doğru yansıtmada konusunda endişelere sahiptirler.

2013 yılında Nardiann Mighty “ Performansa Dayalı Ücret Programları Hakkında Öğretmen Görüşleri” başlıklı doktora tezinde ABD'nin Georgia eyaletinin Atlanta şehrinde 60 öğretmenle görüşme tekniği ile çalışma yapmıştır. Ancak öğretmenlerin çoğunun uygulamaya destek vermedikleri sonucuna ulaşmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin performansına dayalı ücretlendirme hakkındaki görüşlerini belirlemeyi amaçlayan araştırma tarama modelinde tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009).

3.2. Evren

Araştırmanın evrenini, 2016- 2017 eğitim- öğretim yılında Uşak ili Merkez ilçesinde tüm okullarda görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcılarını oluşturmaktadır. 2016- 2017 eğitim- öğretim yılında 135 müdür yardımcısı, 80 okul müdürü görev yapmaktadır.

3.3. Örneklem

Örneklem grubu Uşak ilinde görev yapan 98 müdür yardımcısı, 66 okul müdüründen oluşmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Sonlu bir evren olduğundan tüm evren elemanlarına tek tek ulaşılmaya çalışılmıştır. Uşak ili Merkez ilçesinde görev yapan toplam 215 okul yöneticisi evren olarak ele alındığında % 95’lik güven düzeyi, $\alpha=0.05$ anlamlılık ve % 5’lik hoşgörü düzeyi için evreni evreni temsil edebilme adına 139 okul yöneticisine ulaşıması gerekmekte idi. 164 okul yöneticisinin anketleri toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki nihai örneklem büyüklüğünün evreni temsil düzeyi ile ilgili Charan ve Biswas (2013) tarafından belirlenen formüle dayalı olarak hesaplama yapılmış , %95 güven düzeyindeki güven aralığı 3,74 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir. Toplanan ölçekler araştırmacı tarafından titizlikle incelenmiş, cevap verilmemiş ya da uygun cevaplanmamış soruları olan ölçeğe rastlanmadığından tüm ölçekler değerlendirilmiştir.

Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik deneyimi ve okuldaki hizmet süresi gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgiler ise Tablo 1’ de yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	27	16,46
	Erkek	137	83,54
Mesleki Kıdem	1 -5 Yıl	2	1,2
	6 – 10 yıl	38	23,2
	11- 15 yıl	39	23,8
	15 yıl ve daha fazla	85	51,8
Yöneticilik Deneyimi	1 -5 Yıl	72	43,9
	6 – 10 yıl	36	21,9
	11- 15 yıl	33	20,1
	15 yıl ve daha fazla	23	14,1
Okuldaki Hizmet Süreleri	1 -5 Yıl	132	80,5
	6 – 10 yıl	20	12,1
	11- 15 yıl	12	7,4

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin **cinsiyete göre** 27’ sinin (%16,46) kadın, 137’sinin (83,54) erkek olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdemlerine göre, kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticisi sayısı 2 ve oranı %1,2; kıdemi 6-10 yıl olan okul yöneticisi sayısı 38 ve oranı % 23,2; kıdemi 11-15 yıl olan okul yöneticisi sayısı 39 ve oranı % 23,8; kıdemi 15 yıl ve daha fazlası olan okul yöneticisi sayısı 85 ve oranı %51,8 olarak tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimine göre ise; yöneticilik deneyimi 1-5 yıl olan okul yöneticisi sayısı 72 ve oranı %43,9; 6-10 yıl olan okul yöneticisi sayısı 36 ve oranı % 21,9; 11-15 yıl olan okul yöneticisi sayısı 33 ve oranı % 20,1; 15 yıl ve daha fazlası olan okul yöneticisi sayısı 23 ve oranı %14,1 olarak tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin şu an çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre; hizmet süresi 1-5 yıl olan okul yöneticisi sayısı 132 ve oranı %80,5; 6-10 yıl olan okul yöneticisi sayısı 20 ve oarnı % 12,1; 11-15 yıl olan okul yöneticisi sayısı 12 ve oranı % 7,4 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada üç bölümden oluşan performansa dayalı ücretlendirme uygulamasına yönelik üç bölümden oluşan bir ölçek (Ek-2) uygulanmıştır. Uygulanan ölçeğin aracının birinci bölümünde okul yöneticilerini tanımlayıcı özelliklerini içeren bilgi formu, ikinci bölümünde “(1)Hiç Katılmıyorum” ile “(4)Tamamen Katılıyorum” arasında 4’lü likert olarak derecelendirilen 15 maddeden oluşan performansa dayalı ücretlendirme uygulamasına yönelik ölçek, son bölümde ise performansa dayalı ücretlendirmeye yönelik görüşlerini ifade etmeleri istenen bir açık uçlu soru yer almaktadır. Performansa dayalı ücretlendirmeye yönelik ifadelerden oluşan ölçek Merve BADAY’ın “Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması” başlıklı araştırmadan alınmıştır ve araştırmacı tarafından uyarlanmıştır. Ölçeği uyarlayarak kullanmak için gerekli izin alınmıştır (Ek-3). Ölçek, katılımcılardan sunulan önermelere katılma düzeylerini 1’den 4’e kadar belirtmeleri istenen numaralandırılmış 15 adet Likert tipi maddeden oluşmaktadır. Performansa dayalı ücret uygulamasını değerlendirmeye yönelik ölçeğin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.933$ olarak “çok yüksek” düzeyindedir. Ölçekteki 13 ve 14 numaralı maddeler güvenilirlik analizi sonucunda iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden analizden çıkartılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açımlayıcı (EFA) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett TS testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) ölçeğin faktör analizine uygun olduğu, yapılan Kaiser-Mayer-Okin MSA analizi sonucunda ($KMO=0.872>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax dik döndürme yöntemi seçilmiştir. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre performansa dayalı ücret uygulamasına yönelik algı ölçeği ile yapılan bu ölçümün geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı ve ölçeğin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasına İlişkin Yönetici Görüşleri Ölçeğine İlişkin Faktör Yapısı (Temel Bileşenler Analizi) ve Güvenirlik (Cronbach α) Değerleri

		Alt Boyutlar	
		Bireysel ve Örgütsel Katkı	Olumsuz Etki
M1	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş başarılı olan çalışanları ödüllendirir.	,907	
M2	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin mesleki gelişimine olumlu katkısı olur.	,879	
M3	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin ve diğer çalışanların performansına olumlu yansır.	,871	
M4	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş okulun kalitesini artırır.	,862	
M5	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş gelir düzeyine olumlu katkı yapar.	,853	
M6	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin hizmet kalitesini artırır.	,829	
M7	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi tüm okul çalışanları memnun eder.	,828	
M8	Okulda performansa dayalı ücret sistemi adil biçimde uygulanabilir.	,764	
M9	Okulda performansa dayalı ücret sistemi okula uygun bir sistemdir.	,642	
M10	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş <i>iş yükünü artırır.</i>		,794
M11	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş <i>iş stresini artırır.</i>		,775
M12	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş çalışanlar arasında <i>huzursuzluk yaratır.</i>		,504
M13	Okulda performansa dayalı ücret sistemi <i>suiistimale açıktır.</i>		,502
Açıklanan Varyans		50,719	18,069
Özdeğer		7,491	1,451
Cronbach α İç Tutarlılık Katsayısı (Alt Boyutlar)		.956	.660
Cronbach α İç Tutarlılık Katsayısı (Ölçeğin Tümü)		.933	
KMO-MSA		0,872	
Bartlett' T-S		X ² : 1871,310 sd: 78 p: .000	
Rotasyon Metodu: Varimax Dik Döndürme			

Performansa dayalı ücret sistemine yönelik değerlendirme ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlilik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler bireysel ve örgütsel katkısına yönelik

inanç olarak ele alınmıştır. Bireysel ve örgütsel katkısına yönelik inanç faktörünü oluşturan 9 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.800$ olarak, açıklanan varyans değeri %48.176 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler olumsuz etkisine yönelik algı olarak ele alınmıştır. Olumsuz etkisine yönelik algı faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.559$ olarak, açıklanan varyans değeri %21.461 olarak saptanmıştır. Ölçekteki 13. ve 14. maddeler ölçeğin tutarlılığını bozduğu için analilerden çıkartılmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Okul yöneticilerinin performansaya dayalı ücretlendirme hakkındaki görüşlerine ilişkin tüm alt boyutlarına yönelik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmasında ve ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında Tablo 3'de ki puan aralığı kullanılmıştır.

Tablo 3: Performansa Dayalı Ücretlendirme Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu

Ölçek Ortalama Puanı	Görüş
0,75 – 1,50	Hiç Katılmıyorum
1,51 – 2,25	Kısmen Katılıyorum
2,26 – 3,00	Katılıyorum
3,01 – ve üzeri	Tamamen Katılıyorum

3.5. Verilerin Analizi

Verilere hangi analizlerin yapılması gerektiğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre normallik testi gerçekleştirilmiştir. Literatürde çarpıklık ve basıklık katsayısının -1,5 ve +1,5 arasında olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Performansa dayalı ücretlendirme tüm boyutlarında çarpıklık ve basıklık katsayısı istenen değerler arasında olduğundan analizlerde parametrik testlerden; t-Testi, ANOVA ve Pearson Momentler Çarpımı korelasyonu analizleri kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin performansaya dayalı ücretlendirme hakkındaki görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için “t-testi” yapılmıştır. Yine okul yöneticilerinin görüşlerinin mesleki kıdem, yöneticilik deneyimi ve okuldaki hizmet süreleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

ANOVA kullanılmıştır. Farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için TUKEY testi yapılmıştır. Ölçeğinin alt boyutları ve demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler arpımı korelasyonu kullanılmıştır. Bu analizler SPSS 18 Paket programı ile yapılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın temel ve alt problemini oluşturan sorulara yanıt bulmak için, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgulara getirilen yorumlar yer almaktadır.

4.1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme hakkındaki görüşlerine ilişkin tüm alt boyutlarına yönelik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Tablo 4'te okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkındaki görüşlerinin analizine yer verilmiştir.

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

	n	\bar{x}	Std. Sapma
Bireysel ve Örgütsel Katkı	164	2,8232	,80074
Olumsuz Etki Alt Boyutu	164	1,9345	,55995

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkında bireysel ve örgütsel katkı alt boyutundaki ($\bar{x}=2,82$) maddelere olumsuz etki alt boyutundaki maddelere göre ($\bar{x}=1,93$) daha fazla katıldıkları görülmektedir.

“Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkındaki görüşleri nedir ?” araştırma sorusuna cevap vermek amacıyla, okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması alt boyutlarına ait maddelere ilişkin bulgulara tablo 5’te yer verilmiştir.

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

		n	\bar{x}	Std. Sapma	
Bireysel ve Örgütsel Katkı Alt Boyutu Maddeleri	M1	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş başarılı olan çalışanları ödüllendirir.	164	3,1098	,88624
	M2	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin mesleki gelişimine olumlu katkısı olur.	164	3,0244	,86479
	M3	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin ve diğer çalışanların performansına olumlu yansır.	164	2,9329	,92100
	M4	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş okulun kalitesini artırır.	164	2,8902	,94650
	M5	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş gelir düzeyine olumlu katkı yapar.	164	2,8720	,88723
	M6	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin hizmet kalitesini artırır.	164	2,7500	,94884
	M7	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi tüm okul çalışanları memnun eder.	164	2,6951	,96807
	M8	Okulda performansa dayalı ücret sistemi adil biçimde uygulanabilir.	164	2,5915	,95810
	M9	Okulda performansa dayalı ücret sistemi okula uygun bir sistemdir.	164	2,5427	,99908
Olumsuz Etki Alt Boyutu Maddeleri	M10	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş <i>iş yükünü artırır.</i>	164	2,4329	,86607
	M11	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş <i>iş stresini artırır.</i>	164	1,9756	,78288
	M12	Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş çalışanlar arasında <i>huzursuzluk yaratır.</i>	164	1,7073	,75920
	M13	Okulda performansa dayalı ücret sistemi <i>suiistimale açıktır.</i>	164	1,6220	,76967

Tablo 5'ten de anlaşılacağı üzere yöneticilerin, bireysel ve örgütsel katkı alt boyutundaki “Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin ve diğer çalışanların performansına olumlu yansır”(M3), “Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş okulun kalitesini artırır”(M4), “Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş gelir düzeyine olumlu katkı yapar”(M5), “Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin hizmet kalitesini artırır”(M6), “Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi tüm okul çalışanları memnun eder”(M7), “Okulda performansa dayalı ücret

sistemi adil biçimde uygulanabilir”(M8) ve “Okulda performansa dayalı ücret sistemi okula uygun bir sistemdir”(M9)’da yer alan görüşlere “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülürken, “okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş başarılı olan çalışanları ödüllendirir”(M1) ve “Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin mesleki gelişimine olumlu katkısı olur”(M2) görüşlerine tamamen katıldıkları görülmektedir. Olumsuz etki alt boyutundaki maddeler incelendiğinde; “Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş iş yükünü artırır”(M10) maddesine yönelik görüşleri “katılıyorum” düzeyinde iken, “Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş iş stresini artırır”(M11), “Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır”(M12) ve “Okulda performansa dayalı ücret sistemi suiistimale açıktır”(M13) görüşlerine kısmen katılmaktadırlar.

“Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasına yönelik görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap vermek amacıyla okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{X}	Std.Sapma	Std. Hata Ort.	t	P
Bireysel ve Örgütsel Katkı Alt Boyutu Maddeleri	Kadın	27	2,8066	,56032	,10783	-0,153	.879
	Erkek	137	2,8264	,84166	,07191		
Olumsuz Etki Alt Boyutu Maddeleri	Kadın	27	1,8241	,36568	,07038	-1,527	.132
	Erkek	137	1,9562	,58935	,05035		

Tablo 6’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p > .05$). Bununla birlikte erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler bireysel ve örgütsel katkı ($\bar{x} = 2,80 / 2,82$) boyutunda neredeyse eşit düzeyde görüş belirtmektedirler. Ayrıca erkek yöneticiler olumsuz etki ($\bar{x} = 1,95$)

boyutunda daha yüksek orana sahiptirler. Yani katılımcılarımızın cinsiyeti ne olursa olsun performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkında olumlu görüşe sahiptirler ancak olumsuz yönleri konusunda da endişe duydukları söylenebilir.

“Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasına yönelik görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap vermek amacıyla okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler		Kareler		Fark	
		Toplamı	sd	Ortalaması	F	P	
Bireysel ve	Gruplar Arası	14,445	3	4,815			
Örgütsel Katkı Alt	Grup İçi	90,069	160	,563	8,553	,000	4>2
Boyutu Maddeleri	Toplam	104,514	163				4>3
Olumsuz Etki Alt	Gruplar Arası	1,227	3	,409			
Boyutu Maddeleri	Grup İçi	49,881	160	,312	1,312	,272	-
	Toplam	51,108	163				

Tablo 7’de görüldüğü üzere, okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması alt boyutlarına ilişkin görüşlerin kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi testi yapılmıştır (Tablo 7). Test sonuçlarına göre okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna yönelik görüşleri, kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır (F:8,553, $p < .05$). Diğer taraftan ise okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz Etki alt boyutuna yönelik görüşleri, kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır (F:1,312, $p > .05$). Mesleki kıdemi daha az olan (1-5 yıl) yöneticiler mesleki kıdemi daha fazla olan yöneticilere göre daha az katılım oranına sahiptirler. Sonuç olarak mesleki kıdem arttıkça performansa dayalı ücretlendirme konusunda yöneticilerde farkındalık oluştuğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre dağılımına ilişkin sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

		n	\bar{X}	Std. Sapma	Std. Hata
Bireysel ve Örgütsel	1 -5 Yıl	2	2,5556	,00000	,00000
Katkı Alt Boyutu	6 – 10 yıl	38	2,3947	,84133	,13648
Maddeleri	11- 15 yıl	39	2,6610	,59287	,09494
	15 yıl ve daha fazla	85	3,0954	,77554	,08412
	Toplam	164	2,8232	,80074	,06253
Olumsuz Etki Alt Boyutu	1 -5 Yıl	2	2,2500	,00000	,00000
Maddeleri	6 – 10 yıl	38	1,8355	,53988	,08758
	11- 15 yıl	39	1,8590	,53124	,08507
	15 yıl ve daha fazla	85	2,0059	,58117	,06304
	Toplam	164	1,9345	,55995	,04372

Tablo 8’de okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme konusundaki alt boyutlara ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme göre dağılımları görülmektedir. Bireysel ve Örgütsel Katkı alt boyutunda, mesleki kıdemi 15 yıl ve daha fazla olan yöneticilerin ortalamaları ($\bar{X} = 3,09$), mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin ortalamalarına göre ($\bar{X} = 2,39$) anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Benzer şekilde mesleki kıdemi 15 yıl ve daha fazla olan yöneticilerin ortalamaları ($\bar{X} = 3,09$), mesleki kıdemi 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin ortalamalarına göre ($\bar{X} = 2,66$) anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

“Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasına yönelik görüşleri yöneticilik deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap vermek amacıyla okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yöneticilik deneyimi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler		Kareler		Fark	
		Toplamı	sd	Ortalaması	F	p	
Bireysel ve Örgütsel	Gruplar Arası	7,264	3	2,421	3,984	,009	3>1
Katkı Alt Boyutu	Grup İçi	97,250	160	,608			
Maddeleri	Toplam	104,514	163				
Olumsuz Etki Alt Boyutu	Gruplar Arası	5,809	3	1,936	6,840	,000	2>1
Maddeleri	Grup İçi	45,299	160	,283			3>1
	Toplam	51,108	163				4>1

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşlerin yöneticilik deneyimine göre farklılaşmasının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi testi yapılmıştır (Tablo 9). Test sonuçlarına göre okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna yönelik görüşleri, yöneticilik deneyimi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır (F:3,984, $p<.05$). Aynı şekilde okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutuna yönelik görüşleri, yöneticilik deneyimi değişkenine göre de istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır (F:6,840, $p<.05$). Yöneticilik deneyimi süresi arttıkça performansa dayalı ücretlendirmenin bireysel ve örgütsel katkı boyutuna yöneticilerin katılım düzeyleri de artmaktadır. Aynı şekilde olumsuz etki boyutunda da yöneticilerin katılım düzeyleri de yöneticilik deneyimleri ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilebilmesi için Post-Hoc (Tukey) testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilik Deneyimi Bakımından ANOVA Sonuçları (Tek Yönlü Varyans)

		n	\bar{x}	Std. Sapma	Std. Hata
Bireysel ve Örgütsel Katkı Alt Boyutu Maddeleri	1 -5 Yıl	72	2,6019	,75469	,08894
	6 – 10 yıl	36	2,8735	,85908	,14318
	11- 15 yıl	33	3,1077	,77204	,13440
	15 yıl ve daha fazla	23	3,0290	,73567	,15340
	Toplam	164	2,8232	,80074	,06253
Olumsuz Etki Alt Boyutu Maddeleri	1 -5 Yıl	72	1,7222	,49745	,05863
	6 – 10 yıl	36	2,0972	,45229	,07538
	11- 15 yıl	33	2,1212	,61594	,10722
	15 yıl ve daha fazla	23	2,0761	,61899	,12907
	Toplam	164	1,9345	,55995	,04372

Tablo 10’da Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin ortalamaları ve diğer betimsel istatistikler yer almaktadır. Post-Hoc testi sonuçlarına göre; bireysel ve örgütsel katkı alt boyutunda, yöneticilik deneyimi 11-15 yıl arasında olan yöneticilere ait ortalamalar ($\bar{X} = 3,11$), yöneticilik deneyimi 1-5 yıl arasında olan yöneticilere ait ortalamalara ($\bar{X} = 2,60$) göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Olumsuz Etki alt boyutunda ise; yöneticilik deneyimi 6-10 yıl arasında olan ($\bar{X} = 2,10$), 11-15 yıl arasında olan ($\bar{X} = 2,12$) ve 15 yıl üzeri olan okul yöneticilerine ait ortalamalar, yöneticilik deneyimi 1-5 yıl arasında olan yöneticilere ait ortalamalara ($\bar{X} = 1,72$) göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

“Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasına yönelik görüşleri okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap vermek amacıyla okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler		Kareler		F	p	Fark
		Toplamı	sd	Ortalaması				
Bireysel ve Örgütsel	Gruplar Arası	,162	2	,081				
Katkı Alt Boyutu	Grup İçi	104,352	161	,648	,125	,882	-	
Maddeleri	Toplam	104,514	163					
Olumsuz Etki Alt	Gruplar Arası	,048	2	,024				
Boyutu Maddeleri	Grup İçi	51,060	161	,317	,076	,927	-	
	Toplam	51,108	163					

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması alt boyutlarına ilişkin görüşlerin okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşmasının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi testi yapılmıştır (Tablo 11). Tablo 11 incelendiğinde, okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna yönelik görüşleri, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır (F:0,125, $p>.05$). Aynı şekilde okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutuna yönelik görüşleri de, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre de istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır (F:0,076, $p>.05$). Dolayısıyla okul hizmet süresinin okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması konusundaki görüşlerine etkisi olmadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması alt boyutlarına ilişkin görüşlerin okuldaki hizmet sürelerine göre azda olsa farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilebilmesi için Post-Hoc (Tukey) testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Ortalamaları

		n	\bar{X}	Std. Sapma	Std. Hata
Bireysel ve Örgütsel Katkı Alt Boyutu Maddeleri	1-10 yıl	132	2,8283	,84423	,07348
	11- 15 yıl	20	2,7500	,75348	,16848
	15 yıl ve daha fazla	12	2,8889	,13401	,03868
	Toplam	164	2,8232	,80074	,06253
	1-10 yıl	132	1,9356	,57094	,04969
Olumsuz Etki Alt Boyutu Maddeleri	11- 15 yıl	20	1,9000	,50913	,11384
	15 yıl ve daha fazla	12	1,9792	,55859	,16125
	Toplam	164	1,9345	,55995	,04372

Tablo 12’de okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme konusundaki görüşlerinin okuldaki hizmet sürelerine bağlı olarak dağılımları yer almaktadır. Tablo 12’de okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamaları ve diğer betimsel istatistikler yer almaktadır. Post-Hoc testi sonuçlarına göre; bireysel ve örgütsel katkı alt boyutunda, okuldaki hizmet süresi 15 yıl ve daha fazla olan yöneticilere ait ortalamalar ($\bar{X} = 2,88$), okuldaki hizmet süresi 1-10 yıl ve 11-15 yıl ($\bar{X} = 2,75$) arasında olan yöneticilere ait ortalamalara ($\bar{X} = 2,82$) göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Olumsuz Etki alt boyutunda ise; okuldaki hizmet süresi 15 yıl üzeri olan okul yöneticilerine ait ortalamalar ($\bar{X} = 1,97$), okuldaki hizmet süresi 1-10 yıl ($\bar{X} = 1,93$) ve 11-15 yıl arasında olan ($\bar{X} = 1,90$) ait ortalamalara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

“Performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutları ile demografik değişkenler arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusuna cevap vermek amacıyla performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkilere ait bulgular Tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13: Okul yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutları ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki (Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu, N:164)

		Bireysel ve Örgütsel Katkı Alt Boyutu Maddeleri	Olumsuz Etki Alt Boyutu Maddeleri	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Deneyimi	Okuldaki Hizmet Süreleri
Bireysel ve Örgütsel Katkı	r	1				
Alt Boyutu Maddeleri	p					
Olumsuz Etki Alt Boyutu Maddeleri	r	,543**	1			
	p	,000				
Mesleki Kıdem	r	,362**	,110	1		
	p	,000	,163			
Yöneticilik Deneyimi	r	,243**	,279**	,692**	1	
	p	,002	,000	,000		
Okuldaki Hizmet Süreleri	r	,001	,007	,225**	,068	1
	p	,985	,927	,004	,389	

** İşaretili Korelasyonlar .01 düzeyinde anlamlıdır.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutundaki ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki vardır ($r:0,362$, $p<.01$). Benzer şekilde okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutundaki ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r:0,243$, $p<.01$). Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ve yöneticilik deneyimi süreleri arttıkça performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutundaki ortalamaları da artmaktadır. Okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki vardır ($r:0,279$, $p<.01$). Okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimi süreleri arttıkça performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutuna katılım düzeyleri de artmaktadır. Okul yöneticilerinin aynı okuldaki hizmet süreleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçlarına, sonuçlar ışığında diğer araştırmalarla tartışmalara ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkındaki görüşleri, nicel desenli olarak incelenmiştir. Bu bölümde yapılan uygulama sonucunda elde edilen bulgular, çözümlenmelere dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme hakkındaki görüşleri tespit edilmiştir. Okul yöneticileri performansa dayalı ücretlendirmeye yönelik destekleyici düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Aynı şekilde Karthik Muralidharan ve Venkatesh Sundararaman tarafından gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Hindistan'ın 5. en fazla nüfusa sahip Andhra Pradesh eyaletinde 2010 yılında 300 devlet okulunda gerçekleştirilen ve öğretmenlerin uygulamaya ne düzeyde destek verdiklerini, uygulamanın öğretmenler üzerinde ne düzeyde baskı oluşturduğunu ortaya koymayı amaçlayan araştırmada da, katılımcıların %80'inin uygulamaya katılıyorum düzeyinde destek verdiği ve %45'inin kesinlikle katılıyorum düzeyinde destek verdiği sonucunu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Carolyn Stephensen 2012 yılında 178 okul bölgesinde 470 okul müdürü ile performansa dayalı tazminata karşı tutumlarını incelediği bir doktora tezi yazmıştır. Bu tez okul müdürlerinin uygulamaya yönelik olumlu tutumlarının olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak 2013 yılında Nardiann Mighty “ Performansa Dayalı Ücret Programları Hakkında Öğretmen Görüşleri” başlıklı doktora tezinde ABD'nin Georgia eyaletinin Atlanta şehrinde 60 öğretmenle görüşme tekniği ile yaptığı çalışmasında öğretmenlerin çoğunun uygulamaya destek vermedikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Ankara ili merkez ilçelerinde ilk ve ortaöğretim seviyesindeki devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenleri içine alan Soydan'ın (2012) yaptığı araştırma sonuçları “performans değerlendirme sisteminin önemli bir parçasını oluşturan performansa dayalı ücret konusunda” yönetici ve öğretmenlerin genel olarak olumsuz bir düşünceye sahip olduklarını göstermektedir. Farklı ekoomik güce ve kültürlere sahip ülkelerde yapılan araştırmalar farklı sonuçlar ortaya koymuştur.

Ceylan (2009) çalışmasında birçok ülkedeki performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarını ve uygulanma sebeplerini, uygulamaların içine aldığı grup, uygulamaların genel düzeni ve sonuçları bakımından incelemiş ve inceleme sonucunda elde ettiği bilgiler doğrultusunda bu Türkiye açısından bir değerlendirme yapmıştır. Ceylan, uygulama dahilinde olacak çalışanların bilgisi ve onayı ile oluşturulacak performansa dayalı ücretlendirme uygulaması düzeninin iyi bir düzen olacağı konusuna vurgu yapmakta ve uygulayan ülkelerin bu hususta hemfikir olduklarını belirtmektedir. Bu konu çalışanların uygulamayı benimseyip desteklemeleri bakımından önemlidir. Bu sebeple yapılan bu araştırmanın bulgularının gelecekte yapılabilecek performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları planlamasına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Soydan'ın (2012) yaptığı araştırma sonuçları araştırmada yer alan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler performans değerlendirme sistemi ile hakkaniyetli bir şekilde değerlendirilebilir” ifadesine katılımcıların 1/10'u kısmen, bu oranın yarısı kadar ise tamamen görüşünü bildirmişlerdir. Başka bir deyişle, çalışanların performans değerlendirme sistemi ile hakkaniyetle değerlendirilebileceği inancına yönetici ve öğretmenlerin çok azı sahiptir. Benzer şekilde çalışanların yüzde 90'ına yakını performansa dayalı ücret uygulamalarının eğitim sektöründeki dayanışma durumunu zedeleyeceğine inanmaktadırlar. Ancak bu araştırmamızda ise; katılımcılar “Okulda performansa dayalı ücret sistemi adil biçimde uygulanabilir” ifadesine “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Yuan ve arkadaşları 2013 yılında ABD'de üç değişik performans bazlı ücret programını incelemişlerdir ve araştırma sonuçları öğretmenlerin programları motivasyon kaynağı olarak görmediklerini ortaya koymuştur. Aksine, programlar öğretmenlerin çalışma süreleri ve stresini artırmakta, diğer sektörlerden daha fazla eğitim sektöründe ihtiyaç duyulan mesleki dayanışmaya zarar vermektedir. Heneman ve Young'ın 1991 yılında ABD'de yüzden fazla ilçedeki okul yöneticisini içeren çalışması bu uygulamaların çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışma sonuçları yeni ücret politikasının öngörülen maddi ödülün olumsuz etkisi sebebiyle yöneticileri teşvik etmediğini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, katılımcıların yarısından fazlası uygulamaların öğretmenlerin işbirliği kültürünü zedeleyebileceği fikrini desteklemektedir (Jacob & Springer, 2007). Victor Lavy 2007 yılındaki çalışmasında ABD'de performansa dayalı ödeme konusunda

yapılan çalışmalarını incelemiştir. Bu çalışmaya göre; Kentucky, Kuzey Carolina ve Maryland’de yapılan bir araştırmada Maryland eyaleti haricindeki diğer eyaletlerde performansa dayalı ödeme programlarının hem öğretmenlerin motivasyonunu hem de öğrencilerin performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yapılan bu araştırmamızda ise; katılımcılar “Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin ve diğer çalışanların performansına olumlu yansır” ifadesine “katılıyorum”, “Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş iş yükünü artırır” ifadesine “kısmen katılıyorum”, “Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş iş stresini artırır” ifadesine “katılıyorum”, “Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır” ve “Okulda performansa dayalı ücret sistemi suiistimale açıktır” ifadelerine de “kısmen katılıyorum” yönünde görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler bireysel ve örgütsel katkı boyutunda neredeyse eşit düzeyde görüş belirtmektedirler. Ayrıca erkek yöneticiler olumsuz etki boyutunda daha yüksek orana sahiptirler. Yani katılımcılarımızın cinsiyeti ne olursa olsun performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkında olumlu görüşe sahiptirler ancak olumsuz yönleri konusunda da endişe duymaktadırlar.

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutuna yönelik görüşlerikıdem değişkenine göre farklılaşmamakta iken, bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna yönelik görüşlerinin mesleki kıdeme bağlı olarak fark gösterdiği saptanmıştır. Mesleki kıdemi daha az olan (1-5 yıl) yöneticiler mesleki kıdemi daha fazla olan yöneticilere göre daha az katılım oranına sahiptirler. Sonuç olarak mesleki kıdem artıkça performansa dayalı ücretlendirme konusunda yöneticilerde farkındalık oluştuğu söylenebilir.

Sonuçlar göstermektedir ki okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının hem bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna hem de olumsuz etki alt boyutuna yönelik görüşleri yöneticilik deneyimi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme konusundaki görüşlerinin yöneticilik deneyimine bağlı olarak fark gösterdiği saptanmıştır. Yöneticilik deneyimi süresi arttıkça performansa dayalı ücretlendirmenin bireysel ve örgütsel katkı boyutuna yöneticilerin katılım düzeyleri de artmaktadır. Aynı şekilde olumsuz etki boyutunda da yöneticilerin katılım düzeyleri de yöneticilik deneyimleri ile doğru orantılı olarak artmaktadır.

Bir diğer değişken olan okuldaki hizmet süresine göre okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutu ile olumsuz etki alt boyutuna yönelik görüşleri farklılaşmamaktadır. Dolayısıyla okul hizmet süresinin okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması konusundaki görüşlerine etkisi olmadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ve yöneticilik deneyimleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ve yöneticilik deneyimi süreleri arttıkça performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna katılım düzeyleri de artmaktadır.

Okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimi süreleri arttıkça performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutuna katılım düzeyleri de artmaktadır.

5.2. Öneriler

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme konusunda olumlu görüşlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Ancak uygulamanın olumsuz etkileri konusunda da tereddütleri olduğu görülmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerine performansa dayalı ücretlendirme hakkında daha fazla bilgi verilmeli, konferanslar ve hizmet içi eğitimler artırılarak bilinç düzeyi yükseltilmeli. Okul yöneticileri ve performansa dayalı ücretlendirme ile ilgili eğitimlere katılması teşvik edilmelidir. Ayrıca bu görüşleri performansa dayalı ücretlendirme uygulamasında yaşanabilecek sıkıntıların uygulamaya yabancı olunmasının etkili olduğu söylenebilir. Yıllarca sicil dosyası ve denetimlerle değerlendirilen kamu çalışanlarının farklı bir denetim

sistemine karşı şüphe duymaları kaçınılmazdır. Bu nedenle Uşak ili merkezi ile sınırlı olan bu çalışmanın benzerlerinin farklı illerde de yapılarak konu hakkında daha geniş kapsamlı verilere ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin okuldaki hizmet süreleri performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkındaki görüşlerine etki etmez iken; performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkındaki görüşleri mesleki kıdemleri ve yöneticilik deneyimi süreleri değişkenine göre farklılaşmaktadır. Mesleki kıdemleri ve yöneticilik deneyimi süreleri arttıkça performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna katılım düzeyleri de artmaktadır. Bu görüş farklılığının sebebi araştırılmalıdır.

Performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarının oluşturulması sürecinde sendikaların ve çalışanların düşüncelerine başvurulmalı ve uygulama sürecine çalışanlar dahil edilmelidir.

Uygulama dahilinde olacak yönetici ve çalışanlar performansa dayalı ücretlendirmenin sadece uygulama aşamasında değil oluşturulma ve değerlendirme aşamalarında da yer almalıdırlar. Uygulama hakkındaki fikir ve görüşleri alınarak uygulama hakkında olumlu tutuma sahip olmaları sağlanabilir. Böylece performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının daha iyi ve etkili olacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Adkins, G. K. (2004). Teacher Performance Pay: The Perceptions of Certified School-Based Personnel. *Doctor of Education Degree, Educational Research, Technology and Leadership, College of Education, University of Central Florida*. Orlando, USA.
- Akal, Z. (14, Temmuz 2016). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*. <http://www.vdk.gov.tr/seminerler/perfoniiiansvoneümi/performansyonetimi.htm> adresinden alındı
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayını.
- Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*(32), 171-202.
- Altun, S. A., & Memişoğlu, S. P. (2008). Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri. *Educational Administration: Theory and Practice*(53), 7-24.
- Annesley, B. (1993). Performance - Related Pay for Teachers: A policy Prognosis. *New Zeland Annual Review of Education*(2), 135-150.
- Argon, T., & Altay, E. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Arslan, F. (2007, Haziran). Kamu'da Performansa Dayalı Ücret Sistemleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. Sivas, Türkiye.
- Ateş, G. H., & Ünal, S. (2003). Türk Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Uygulanabilirliği Sorunu. *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi* (s. 325-335). Ankara: TODAİE.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde Denetim: Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baday, M. (2016, Mart). Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul, Türkiye.
- Bakan, İ., & Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Balcı, A., & Kırılmaz, H. (2005). Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği: Sağlık Bakanlığında Döner Sermaye Gelirlerinden Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi. A. Nohutçu, & A. Balcı içinde, *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması- 1* (s. 169-201). İstanbul: Beta Yayınları.

- Barblett, L., & W., L. (2001). *Managing Teacher Performance In The Non-Compulsory Years Of School*. Edith Cowan University BAR01275 AARE Fremantle.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul : Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Genişletilmiş 2. baskı b.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bektaş, İ. A. (2007, Haziran). Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul, Türkiye.
- Benligiray, S. (2003). *Ücret Sistemi*. Eskişehir: A. Ü. Yayınları.
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi-Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*. Ankara: TODAİE.
- Bostancı, A. B., & Kayaalp, D. (2011). İlköğretim Okullarında Öğretmen Performansının Geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(1), 127-140.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Performansa Dayalı Durum Belirleme Nedir? *İlköğretmen*(8), 28-32.
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdas Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Ceylan, Z. (2009). Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri Ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*(74-75), 45-72.
- Cheng, Y. (1996). Relation Between. Teachers Professionalism And Job Attitudes Educational Outcomes And Organizational Factors. *Journal Of Educational Research*, 89(3), 163.
- Choi, S., & Whitford, A. B. (2013). Merit - Based Pay and Employee Motivation in Federal Agencies. *Issues in Governance Studies*, 63(11), 1-11.
- Coşkun, S., & Coşkun, S. (2015). Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları Hakkında Öğretmenlerin Görüşleri: Kahramanmaraş İlinde Ampirik Bir Çalışma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 56-78. doi:10.11611/JMER602
- Coşkun, S., Dulkadiroğlu, H., & Kunduracı, N. F. (2016). Kamu Sektöründe Bireysel Performansa Göre Ücret Uygulamaları: Başarısızlığın Yaygınlaşması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(2), 627-651.
- Covey, N. (2009, May). Teacher Perceptions of Performance Pay in Arkansas. *Doctor of Education Degree, The University of Memphis*. Memphis, USA.
- Demir, S. (2007). Performansa Dayalı Ücret Sistemleri. *Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Ankara, Türkiye.
- DPB. (1998). *Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Denetimi*. Ankara: DPB.

- DPT. (1995, 07 18). *T.C. Kalkınma Bakanlığı Kalkınma Planları (7. Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996-2000)*. 2016 tarihinde T.C. Kalkınma Bakanlığı: www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/3/plan7.pdf adresinden alındı
- DPT. (2000). *"Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması" Özel İhtisas Komisyonu Raporu- 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı*. Ankara: DPT Yayını.
- DPT. (2000). *Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. DPT: Ankara.
- DPT. (2006). *Ekonomik ve Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler*. Ankara: DPT.
- DPT. (2006, 06 28). *T.C. Kalkınma Bakanlığı Kalkınma Planları (9. Beş Yıllık Kalkınma Planı 2007-2013)*. 2016 tarihinde Metu: <http://www.metu.edu.tr/system/files/kalkinma.pdf> adresinden alındı
- DPT. (2013, 07 02). *T.C. Kalkınma Bakanlığı Kalkınma Planları (10. Beş Yıllık Kalkınma Planı 2007-2013)*. 2016 tarihinde T.C. Kalkınma Bakanlığı: http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu_Kalk%C4%B1nma_Plan%C4%B1.pdf adresinden alındı
- DPT. (27, 06 2000). *T.C. Kalkınma Bakanlığı Kalkınma Planları Uzun Vadeli Strateji Ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001 - 2005*. 2016 tarihinde T.C. Kalkınma Bakanlığı: http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wp-content/uploads/2015/01/Sekizinci_Kalkinma_Planı.pdf adresinden alındı
- Ekmekçi, F. Y. (1996). Türkiye ve Bazı Yabancı Ülkelerdeki Personel ile Parlamenterlerin Mali ve Sosyal Hakları. *Lisansüstü Uzmanlık Tezi*. Türkiye: TODAİE.
- Eraslan, M. T., & Tozlu, A. (2011). Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi. *Sayıştay Dergisi*(81), 33-61.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ergül, H. F. (2006, Ekim). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret- Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.
- Erkan, A. (2011). Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması. *Maliye Dergisi*(160), 423-438.
- Eroğlu, E., & Erden, D. (2006). *Okulda Performans Yönetim Modeli*. Ankara: EARGED Devlet Kitapları Müdürlüğü.
- Forest, V. (2008). Performance Related Pay and Work Motivation: Theoretical and Emperical Perspectives for the French Civil Service. *International Review of Administrative Sciences*, 74(2), 325-339.
- Gagne, M., & Deci, E. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(4), 331-362.

- Germirli, N. (2006, 11 25). *Performans Sisteminin Performansı*. [http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=adresinden alındı](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=adresinden%20alindi)
- Ha, B.-W. (2003). Assessment of Teacher Reactions to The Performance Evaluation. *Doctor of Education Degree, University of Wisconsin - Madison Educational Administration*. Madison, USA.
- Harvey-Beavis, O. (2003, February). Performance-Based Rewards for Teachers: A Literature Review. Athens, Greece.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performansdeğerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Heneman, H. G., Milanowski, A., & Kimball, S. (2007). *Teacher Performance Pay: Synthesis of Plans, Research, and Guidelines for Practice*. Philadelphia: CPRE.
- Holton, E. F. (1999). Performance Domains and Their Boundaries. *Advances in Developing Human Resources*(1), 26-46.
- İncir, G. (2000). Performansa Dayalı Ücret Sistemi bir Demotivasyon Aracı mıdır? *MPM Anahtar Dergisi*, 5.
- Joo, H.-J., Lee, S.-c., & Jung, S.-s. (2012). Performance-based Reward for Teachers: Teachers' Perceptions of Their Motivation. *Research in Higher Education Journal*. <http://www.aabri.com/manuscripts/11980.pdf> adresinden alındı
- Jordan, K. (2009). *Performans Değerlendirme*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Jun, S. Y., Enbergs, T., & Perry, J. L. (2009). Back to Future? Performans- Related Pay, Emperical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*(January - February), 39-51.
- Kakan, G. (2010). Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi. *Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Ankara, Türkiye.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (19. baskı b.). ankar: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*(142), 126-144.
- Kim, Y. J. (2003). A Study of the Perceptions of Administrators and Faculty Members toward Merit Pay for Faculty at Junior Colleges in Korea. Austin, USA.
- Kubalı, D. (1999). Performans Denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 31-62.
- Kümbül, B. (2001). Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1), 8.

- Lavy, V. (2007). Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers. *The Future of Children*, 17(1), 87-109.
- Marsden, D. (2004). The Role of Performance-Related Pay in Renegotiating The "Effort Bargain" : The case of the British public service. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(3), 350-370.
- Marsden, D., & French, S. (1998). What a Performance: Performance-related Pay in the Public Services. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(4), 331-362.
- Marsden, D., & Richardson, R. (1994). Performin for Pay? The Effects of the Merit Pay on Motivation in a Puclic Service. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 243-261.
- Marsh, J. S. (2014). Performance-Based Pay: Perceptions Of Elementary Teachers Of The Pandora School District. *Doctor of Education Degree, University of Missouri*. Kansas City, USA.
- MEB. (2006). *Van Koç İlköğretim Okulu Denetim ve Performans Değerlendirme Bilgilendirme Toplantısı Sunuları*. Van: Teftiş Kurulu Başkanlığı.
- MEB. (2015, Nisan 17). Milli Eğitim Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (29329). Resmi Gazete.
- MEB. (2018, Şubat 26). *MEB Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağı*. öğretmenlericin: <https://www.ogretmenlericin.com/meb/meb-personel/meb-ogretmen-performans-degerlendirme-yonetmelik-taslagi-27522.html> adresinden alındı
- Mighty, N. (2013, December). Teachers' Perception on Pay-for-Performance Programs in Georgia. *Doctor of Education Degree, Walden University College of Education*. Minneapolis, USA.
- Milanowski, A. (2007). Performance Pay System Preferences Of Students Preparing To Be Teachers. *Education Finance and Policy*, 2(2), 111-132.
- Mohrman, A. M., Mohrman, S. A., & Odden, A. R. (1996). Aligning Teacher Compensation with Systemic School Reform: Skill-Based Pay and Group-Based Performance Rewards. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(1), 51-71.
- Muralidharan, K., & Sundararaman, V. (2011). Teacher Opinions on Performance Pay: Evidence from India. *Economics of Education Review*, 30(3), 394-403.
- Mutlu, L. (2004). İşletmelerde Etkinliğin ve Verimliliğin Arttırılmasında Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ve Ampirik Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Kütahya, Türkiye.
- Niederriter, D. M. (2003). Principals' Perceptions Of The Effectiveness Of Teacher Evaluation Processes İn Responding To Poor Performance. EdD Temple University. <http://www.umi.com> adresinden alındı
- OECD. (2005). *Pay-Per Performance in Public Administration*. Paris: OECD.

- OECD. (2005). *Performance-Related Pay Policies for Government -Employees*. Cenevre: OECD.
- OECD. (2012). *Human Resources Management Country Profiles: Germany, France, Italy, USA, UK, New Zeland*. OECD.
- Oral, E. (2005). *Bazı OECD Ülkelerinde Performans Esaslı Bütçeleme Uygulamaları, Gelişimi Ve Türk Mali Sistemi Açısından Bir Değerlendirme*. Ankara: Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü.
- Own, H. B. (2003). *Performance-Based Rewards for Teachers: A Literature Review*. OECD.
- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*(73), 3-29.
- Özmercan, C. (2016, Şubat). Performans Değerlendirme Sistemleri Ve Sürdürülebilir Performans:. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Karabük, Türkiye.
- Öztürk, A. (2001). Kamu Kesiminde Personel ve Ücret Rejimi Arayışları. *Sayıştay Dergisi*(42), 3-11.
- Öztürk, N. K. (2000). Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye'de Durum. *Türk İdare Dergisi*(428), 61-78.
- Öztürk, R. (2017, 07 24). *Sağlıkta Performansın Performansı, Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Platformu*. <http://www.sdplatform.com/KoseYazisi.aspx?KID=68>. adresinden alındı
- Paksoy, A. (2006). Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alana Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi , Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi*. Kahramanmaraş, Türkiye.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. Ankara: Rota Yayıncılık.
- Perry, J. (1986). Merit Pay in the Public Sector: The Case for a Failure of Theory. *Review of Public Personnel Administration*, 7(1), 57-69.
- Perry, J. L. (1988). Making Policy by trail and error: Merit Pay in the Federal Service. *Policy Studies Journal*, 17(2), 389-405.
- Perry, J. L., & Pearce, J. L. (1983). Federal merit pay: A longitudinal analysis. *Public Administration Review*(43), 315-325.
- Perry, J. L., Engbers, T., & Jun, S. Y. (2009). Back to Future? Performans- Related Pay, Emperical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39-51.
- Porter, L. W., & Perry, J. L. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *The Academy of Management Review*, 7(1), 89-98. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285475>
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi*. Bursa: Furkan Ofset.

- Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*. Ankara: Atlas Yayıncılık.
- Sarıaltın, H. (2003). Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayan, İ. Ö., & Şahan, Y. (2011). Sağlık Bakanlığı'nda Performans Değerlendirme ve Ek Ödeme Sistemi. *Memleket Siyaset Yönetim*(16), 33-70.
- Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources*. USA: West Publishing Company.
- Songur, H. M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Soydan, T. (2012). Eğitim Alanında Performans Değerlendirme Sisteminin Geçerliği Üzerine Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Bir Araştırma. *Ege Eğitim Dergisi*, 13(1), 1-25.
- Springer, M. G., & Jacob, B. (2007). *Teacher Attitudes on Pay for Performance: A Pilot Study*. Nashville: Vanderbilt University.
- Springer, M. G., & Podgursky, M. J. (2007). Teacher Performance Pay: A Review. *Journal of Policy Analysis and Management*, 26(4), 909-950.
- Stephenson, C. A. (2012, May). School Principals' Attitudes Towards Performance Based Compensation. *Doctor of Education Degree, The Morgridge College of Education, University of Denver*. Denver, USA.
- Teel, S. (2003). Relationships Among Perceived Organizational Support, Teacher Efficacy, And Teacher Performance. *Doctorate Thesis*. San Diego : Alliant International University. <http://www.umi.com> adresinden alındı
- Tozlu, A. (2015). Kamu Görevlilerinin Performansa Dayalı Ödül Tercihleri. *Maliye Dergisi*(168), 249-272.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 1(88), 88-108.
- Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. Ankara: TODAİE yayınları.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi (Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Beta.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi sisteminin Tanımı, Tarihiçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 32-39.
- Ünal, A. (1998). *Performansa Dayalı Ücret*. Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayınları.

- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-56.
- Viscardi, D. (2014, September). The Teacher Pay for Performance Phenomenon. *College of Education and Human Services Office of Graduate Studies, Seton Hall University, Doctor of Education Degree*. New Jersey, USA.
- Waxin, M. F., & Bateman, R. (2009). Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering? *European J. International Management*, 3(4), 495-511.
- Wright, B. E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54-64.
- Yalçın, A. (1998). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(99), 1-14.
- Young, P., & Heneman, H. G. (1991). Assessment of a Merit Pay Program for School District Administrators. *Public Personnel Management*, 20(1), 35-47.
- Yuan, K., Le, V., McCaffrey, D. F., Marsh, J. A., Mamilton, L. S., Stecher, B. M., & Springer, B. M. (2013). Incentive Pay Programs Do Not Affect Teacher Motivation or Reported Practices. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 35(1), 3-22.

EKLER

EK-1 MEM'E BAĞLI KURUMLARDA ARAŞTIRMA İZİNİ



T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29425508-605.01-E.3771685

21.03.2017

Konu : MEM'e bağlı Kurumlarda
Araştırma İzni.

UŞAK ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)
b)10/03/2017 tarih ve 58066181-100-1544 sayılı yazımız.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı okullarda araştırma yapmak istenmektedir. 2016-2017 eğitim öğretim yılında ilimiz merkezinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili mühürlü anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi (a) genelge gereğince değerlendirmesi yapılarak, "Performansa Dayalı Ücretlendirme Konusunda Okul Öğrencilerinin Görüşleri" konulu araştırma çalışması; okullarda eğitim öğretim hizmetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı, okul idaresinin uygun gördüğü zaman aralıklarında uygulanması ve araştırma sonucunun Bakanlığımızdan izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşulu ile uygun görülmüştür.

Bilgi ve gereğini arz ederim.

Bülent ŞAHİN
Millî Eğitim Müdürü

Adı Soyadı	Ünvanı	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih ve Sayısı
Yağmur SAKAR	Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi	Performansa Dayalı Ücretlendirme Konusunda Okul Öğrencilerinin Görüşleri	14/03/2017 3375133

Ek:

1 adet araştırma izni (36 sayfa)

Güvenli Elektronik
İmza ile Aynıdır

21.../03/2017

Millî Eğitim Müdürlüğü Uşak
Elektronik Ağ: <http://usak.meb.gov.tr>
e-posta: istatistik64@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Hicran ATAK-Şef
Tel : (0 276) 223 39 90
Faks: (0 276) 227 39 89

EK-2 PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME UYGULAMASINA YÖNELİK ÖLÇEK

Cinsiyetiniz: ()Bayan ()Erkek

Mesleki Kıdeminiz: ()1-5 yıl ()6-10 yıl ()11-15 yıl ()15 yıl +

Yöneticilik Deneyiminiz:()1-5 yıl ()6-10 yıl ()11-15 yıl ()15 yıl +

Okulunuzdaki Hizmet Süreniz: ()1-5 yıl ()6-10 yıl ()11-15 yıl ()15 yıl +

	Tamamen katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi tüm okul çalışanları memnun eder.				
Okulda performansa dayalı ücret sistemi adil biçimde uygulanabilir.				
Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin ve diğer çalışanların performansına olumlu				
Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş gelir düzeyine olumlu katkı yapar.				
Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş <i>iş yükünü artırır</i>				
Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş okulun kalitesini artırır.				
Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş başarılı olan çalışanları ödüllendirir.				
Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş <i>iş stresini artırır</i>				
Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş çalışanlar arasında <i>huzursuzluk yaratır</i> .				
Okulda performansa dayalı ücret sistemi okula uygun bir				
Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin hizmet kalitesini artırır.				
Okulda performansa dayalı ücret sistemi <i>suiistimale açıktır</i> .				
Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş çalışanların motivasyonu olumlu etkiler.				
Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş çalışanların okulda geçirdikleri mesai süresini artırır.				
Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin mesleki gelişimine olumlu katkısı olur.				

Okullarda performansa göre ücretlendirme sisteminin uygulanması konusunda genel görüşlerinizi nelerdir

.....

.....

.....

.....

.....

**EK-4 MEB ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ADAY
ÖĞRETMENLİK İŞ VE İŞLEMLERİ YÖNETMELİK (TASLAK)
ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU**

EK-3

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendiricinin:

Adı Soyadı: _____

TC Kimlik Numarası: _____

Okulu/Kurumu: _____

Branşı: _____

Görevi:

- Maarif Müfettişi
 Okul Müdürü
 Danışman Öğretmen

Değerlendirilen Adayın:

Adı Soyadı: _____

TC Kimlik Numarası: _____

Okulu/Kurumu: _____

Branşı: _____

Değerlendirme:

- Birinci Değerlendirme
 İkinci Değerlendirme
 Üçüncü Değerlendirme

Değerlendirme Sonucunda Toplam Ham Puan:..... (0 -200)

100 üzerinden değerlendirme puanı (Değerlendirme Toplam Ham Puanı/2) :.....(0-100)

(Not: Öğretmen değerlendirme puanı, madde ham puanlarının toplamının ikiye bölünmesi ile elde edilir.)

Değerlendirme Tarihi :

Değerlendiricinin İmzası:

EK-4 - Devamı

KISIM A

Bu kısım Rehberlik alanı ile Rehberlik ve Araştırma Merkezinde çalışan Özel Eğitim alanları öğretmenleri hariç tüm öğretmenlerin değerlendirilmelerinde kullanılacaktır.

MESLEKİ ÖLÇÜTLER		GÖSTERGELER					
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman	
		Öğretmen;	0	1	2	3	4
A-1	Eğitim Öğretimi Planlayabilme	1	Planları öğrenme ortamlarını dikkate alarak hazırlar.				
		2	Planları açık ve anlaşılırdır.				
		3	Planları öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerine göre hazırlar.				
		4	Planları öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz ederek hazırlar.				
		5	Planları ihtiyaca göre günceller.				
A-2	Eğitim ve Öğretim Ortamlarını Düzenleyebilme	6	Öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun öğrenme ortamları oluşturur.				
		7	Öğrenme ortamlarında güvenliğe ilişkin tedbirleri alır.				
		8	Öğrenme ortamlarını hedef kazanımların özelliklerine göre düzenler.				
		9	Öğrenme ortamlarını farklı duylara hitap edecek biçimde düzenler.				
		10	Öğrenme ortamlarında öğrenmeyi destekleyen teknolojik araçları kullanır.				
A-3	İletişim Becerilerini Etkili Kullanabilme	11	Türkçeyi kurallarna uygun akıcı ve anlaşılır biçimde konuşur.				
		12	Beden dilini, ses tonunu doğru kullanır.				
		13	Yönetici ve meslektaşlarıyla sağlıklı iletişim kurar.				
		14	Veliyle sağlıklı iletişim kurar.				
		15	Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurar.				
A-4	Öğrencileri Hedef Kazanımlar Doğrultusunda Güdüleyebilme	16	Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerini belirler.				
		17	Öğrencileri, hedef kazanımlardan haberdar eder.				
		18	Öğrenme sürecinde öğrencilerin önceki bilgileri ile bağlantılar kurar.				
		19	Her öğrencinin başarma duygusunu tadacağı etkinlikler uygular.				
		20	Hedef kazanımlara ulaşan öğrencilerin üst düzey beceriler geliştirmesini sağlayacak yöntem ve teknikler kullanır.				
A-5	Çevre Olanaklarını Öğrenme Sürecini Destekleyecek Biçimde Kullanabilme	21	Çevresel imkânları eğitim - öğretim ortamlarını düzenlemede destekleyici unsurlar olarak kullanır.				
		22	Çevreyi hedef kazanımların edinilmesinde etkin biçimde kullanır.				
		23	Eğitim - öğretimin kalitesini artırmak için kişi kurum kuruluşlarla işbirliği yapar.				
		24	Eğitim - öğretim sürecinde aile katılımını sağlar.				
		25	Okulun çevresel olanaklarını geliştirmek için çalışmalar yapar.				

EK-4 - Devamı

MESLEKİ ÖLÇÜTLER		GÖSTERGELER					
		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman	
		Öğretmen;	0	1	2	3	4
A-6	Zamanı Yönetebilme	26	Görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirir.				
		27	Ders giriş-çıkış saatlerine uyar.				
		28	Eğitim - öğretim sürecinde zamanı etkin ve verimli kullanır.				
		29	Eğitim - öğretim sürecini planlarda öngördüğü sürede tamamlar.				
		30	Eğitim - öğretim süreçlerinde teknolojiye faydalanarak zamanı etkin kullanır.				
A-7	Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Etkin Biçimde Kullanabilme	31	Hedef kazanımlara ulaşmada uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanır.				
		32	Öğrencilerin gelişim ve hazır bulunuşluk düzeylerine uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanır.				
		33	Öğrencilerin bireysel yeteneklerini keşfedebilmelerine olanak sağlar.				
		34	Öğrenme sürecinde günlük yaşantılardan örnekler sunar.				
		35	Öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini sağlar.				
A-8	Eğitim Öğretim Sürecini Değerlendirebilme	36	Ölçme değerlendirme yöntem ve araçlarını öğrenme süreçlerine uygun olarak seçer.				
		37	Ölçme değerlendirme sürecini adil ve şeffaf biçimde yürütür.				
		38	Ölçme sürecine ilişkin öğrencilerin kaygılarını giderici çalışmalar yapar.				
		39	Süreç odaklı, tamamlayıcı ölçme ve değerlendirme yöntem ve teknikleri kullanır.				
		40	Değerlendirme sonuçlarına ilişkin paydaşlara düzenli geribildirimler verir.				
A-9	Okulun Eğitim Öğretim Politikalarına Uyum ve Katkı Sağlayabilme	41	Faaliyetlerini yürütürken öğretmenler kurulu ve zümre kurul kararlarını dikkate alır.				
		42	Eğitim öğretimin kalitesinin artırılması için projeler üretir veya projelere katılır.				
		43	Eğitim öğretimde kalitenin artırılması konusunda meslektaşlarıyla işbirliği yapar.				
		44	Eğitim öğretime ilişkin iyi örnekleri meslektaşlarıyla paylaşır.				
		45	Eğitim öğretimin kalitesinin artırılmasında yenilikçi bir anlayış sergiler.				
A-10	Öğretmenlik Mesleğinin Gerekli Genel Tutum ve Davranışları Sergileyebilme	46	Çevresine karşı saygılı davranışlar sergiler.				
		47	Mesleki ve kişisel gelişimi ile ilgili çalışmalara katılır.				
		48	Kılık kıyafetine özen gösterir.				
		49	Çocuk ve insan haklarını gözetir.				
		50	Milli, manevi, ahlaki, evrensel değerleri korur.				