

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MOTİVASYON FAKTÖRLERİ İLE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: KİLİS DEVLET HASTANESİNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
Yusuf KOYUNCUOĞLU**

GAZİANTEP – 2016

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MOTİVASYON FAKTÖRLERİ İLE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: KİLİS DEVLET HASTANESİNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
Yusuf KOYUNCUOĞLU**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. İbrahim Sani MERT**

GAZİANTEP – 2016

KABUL VE ONAY

..... tarafından hazırlanan “.....

.....” başlıklı bu çalışma
..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz
tarafından **Yüksek Lisans** olarak kabul edilmiştir.

.....
(Başkan)

.....
.... (Üye)

.....
.... (Üye)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. / / 2016

Doç. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "Motivasyon faktörleri ile performans değerlendirme sisteminin etkinliği arasındaki ilişki: Kilis Devlet Hastanesinde bir alan araştırması" Başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.
.../.../2016

Yusuf KOYUNCUOĞLU

ÖNSÖZ

Yapılan araştırmalarda hizmet sektörü çalışanlarını işlerine motive ederek performanslarını yükseltmenin mümkün olduğu görülmüştür. İşine motive olmuş çalışanlardan daha fazla verim alınmasından dolayı motivasyon kavramı son yıllarda önem kazanmıştır.

Performans değerlendirme sistemlerinin etkinliği ve adilliği çalışan memnuniyetini ve çalışanlarının performansını arttırdığı bilinmektedir. Yöneticileri tarafından işyerindeki etkinliği ve çabası bilinen çalışan işine daha çok motive olacaktır. Buna bağılı olarak da motivasyonu yükselecektir. Etkin bir performans değerlendirme sistemi olmayan işletmelerde ise oluşacak yönetim boşluğundan dolayı çalışanların performansı düşecektir.

Performans ve motivasyon konusunun işletmeler için hayatı bir öneme sahip olduğu düşüncesiyle, motivasyon faktörleri ile performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi bu araştırmada inceledim. Araştırma Kilis Kamu Hastaneler Birliğine bağılı Kilis Devlet Hastanesinde yapılan anketle incelenmiştir. Çalışmamın tüm ilgililere yararlı olacağını umut ediyorum.

Yönlendirmeleri ile çalışmama yön veren danışmanım Doç. Dr. İbrahim Sani Mert'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmam sırasında bana destek olan Kilis Kamu Hastaneler Birliği Sekreterliği, Kilis Devlet Hastanesi Yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Eğitim yaşamım boyunca beni her zaman destekleyen annem Nurhan Koyuncuoğlu'na ve babam Abdulkadir Koyuncuoğlu'na teşekkür ederim.

Gaziantep 2016

Yusuf KOYUNCUOĞLU

ÖZET

Motivasyon, insanları belirli bir amaca doğru yönlendirmektir. Yöneticiler, çalışanlarından daha yüksek bir performans almak için bazı motivasyon araçlarını kullanmalıdırlar. Çalışanlarının motivasyonunun yüksek olduğu bir işletme çalışanlarından çok daha fazla verim alacaktır.

Motivasyon ve performans birbiriyle bağlantılı konulardır. Çalışanların motivasyonu yükseltilecek onlardan daha iyi performans alınabilir. Etkili bir performans değerlendirme ile de çalışanların motivasyonları artırılır. Bu sayede çalışanlardan daha yüksek fayda sağlanır.

Kilis Devlet Hastanesinde görev yapan 124 çalışan üzerinde çalışanlarının motivasyon faktörleri ile performans değerlendirme sisteminin etkinliği arasındaki ilişki alan araştırması yapılarak ölçülmüştür. Bu çalışma sağlık sektöründe motivasyonel faktörlerin performans değerlendirme sisteminin etkinliği üzerine yapılan ilk araştırmadır.

Elde edilen bulgulara göre motivasyon faktörlerinden geliştirme ile ücret ve değerlendirme, çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik algı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Motivasyon, motivasyon araçları, performans, performans değerlendirme

ABSTRACT

Motivation is to lead people to a certain purpose. It redirects them to meet the expectations of businesses. Managers should use motivation tools to get higher performance from their employees. Businesses of high motivated employees get more productivity from employees.

Motivation and performance are interrelated issues. If the motivation of the employees increases, better performance can be obtained. The motivation of employees with effective performance evaluations is increased. In this way, a higher benefit is provided from the employees.

The relationship between the motivation factors of employees and the effectiveness of the performance evaluation system has been measured with field research for 124 employees who are working in Kilis State Hospital. This study in health sector is the first research about the effectiveness of the performance evaluation system of motivational factors.

According to the findings of the study, the two motivational sub-dimensions-empowerment, fair and evaluation- have an impact on the employees perceptions toward the effectiveness of performance appiasal system.

Key words: Motivation, motivation tools, performance, performance evaluation

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Problem Cümlesi	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	2
1.4. Araştırma Metodu	3

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMLARI TEORİLERİ VE ARAÇLARI	4
2.1. Motivasyon Nedir ?	4
2.2. Motivasyonun Önemi	5
2.3. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar	6
2.3.1. İhtiyaç	6
2.3.2. Dürtü	7
2.3.3. Motiv (Güdü)	7
2.3.4. Hedef	8
2.4. Motivasyon Teorileri	8

2.4.1.	Kapsam Teorileri	8
2.4.1.1.	Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi	9
2.4.1.2.	McGregor'un X ve Y Teorisi	11
2.4.1.3.	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	12
2.4.1.4.	McClelland Başarı İhtiyaç Teorisi	14
2.4.1.5.	Alderfer'in E.R.G (V.I.G) Teorisi	15
2.4.2.	Süreç (Bekleyiş) Teorileri	16
2.4.2.1.	Vroom'un Beklenti Teorisi	17
2.4.2.2.	Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırması Teorisi	18
2.4.2.3.	Skinner'in Davranış Şartlandırma (Sonuç Şartlandırma) Teorisi	19
2.4.2.4.	Adams'ın Eşitlik Teorisi	20
2.4.2.5.	Locke'nin Amaç Teorisi	21
2.5.	Motivasyon Çeşitleri	22
2.5.1.	Fizyolojik Motivler	22
2.5.2.	İçgüdüsel Motivler	22
2.5.3.	Sosyal Motivler	23
2.5.4.	Psikolojik Motivler	23
2.6.	Motivasyon Araçları	23
2.6.1.	Ekonomik Motivasyon Araçları	24
2.6.1.1.	Ücret Artışı	24
2.6.1.2.	Primli Ücret	24
2.6.1.3.	Kâra Katılma	25
2.6.1.4.	Ekonomik Ödül	25
2.6.2.	Psiko-sosyal Motivasyon Araçları	26
2.6.2.1.	Öneri Sistemi	26

2.6.2.2.	Sosyal Katılma	27
2.6.2.3.	Psikolojik Güvence	27
2.6.2.4.	Gelişme Ve Başarı	28
2.6.2.5.	Çevreye Uyum	28
2.6.2.6.	Çalışmada Bağımsızlık	29
2.6.2.7.	Değer ve Statü	29
2.6.2.8.	Sosyal Uğraşlar	29
2.6.3.	Örgütsel Yönetmel Araçlar	30
2.6.3.1.	Amaç Birliğı	30
2.6.3.2.	Yetki Ve Sorumluluk Dengesi	31
2.6.3.3.	Eğitim Ve Yükselme	31
2.6.3.4.	Kararlara Katılma	32
2.6.3.5.	İletişim	32
2.6.3.6.	İş Genişletme	33
2.6.3.7.	Rotasyon	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE YÖNETİMİ	35
3.1. Performansın Tanımı	35
3.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları	37
3.3. Performans Değerlendirme Sistemin Kurulması	38
3.3.1. Performans Değerlendirme Ölçütlerinin Belirlenmesi	39
3.3.2. Performans Değerlendirme Zamanı(Periyotları) Belirlenmesi	41
3.3.3. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi	42
3.3.4. Performans Değerlendirme Sisteminin İzlenmesi	42

3.4.	Performans Değerlendirme Yöntemleri	43
3.4.1.	Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri	43
3.4.2.	Kritik Olay Yöntemi	45
3.4.3.	Zorunlu Seçim Yöntemi	46
3.4.4.	Grafik Derecelendirme Yöntemi	47
3.4.5.	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	48
3.4.6.	Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	51
3.4.7.	Davranışsal Gözlem Ölçeği Yöntemi	51
3.4.8.	Lynch-Cross Performans Piramidi	52
3.5.	Performans Değerlendirme Hataları	53
3.5.1.	Hale (Halo) Etkisi	54
3.5.2.	Belirli Derecelere Yönelme	55
3.5.3.	Hoşgörü Etkisi	55
3.5.4.	Yakın Zaman Etkisi	56
3.5.5.	Kişisel Önyargılar	56
3.5.6.	Tek Yönlü Ölçüm	57
3.5.7.	Kontrast Etkisi	57
3.5.8.	Pozisyondan Etkilenme	58
3.6.	Performans Değerlendirmenin Motivasyona Etkisi	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	61
4.1.	Araştırmanın Yöntemi	61
4.2.	Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi	61
4.3.	Verilerin Toplanması Anket Formu ve Ölçek	62

4.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik	63
4.4.1. Motivasyon Güvenilirlik Analizi	64
4.4.2. Performans Güvenilirlik Analizi	65

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM 70

5.1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Özellikleri	70
5.2. Motivasyon Ölçeğine Ait Alt Boyutlara İlişkin Bulgular	72
5.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Ölçeğine İlişkin Bulgular	74
5.4. Çalışanların Motivasyon Algılarına İlişkin Görüşlerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	75
5.5. Çalışanların Performans Değerlendirme Algılarına İlişkin Görüşlerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	83
5.6. Performans Değerlendirme sistemi Bağımlı Değişken Olmak Üzere Çoklu Regresyon Analizi	91

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER 93

6.1. Sonuç	93
6.2. Öneriler	97

KAYNAKÇA 98

EKLER 103

Ek 1. Veri Toplama Araçları (Anket Formu)	103
Ek 2. Tablo 13	106

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Motivasyon Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi	64
Tablo 2: Yönetim Tarzı Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi	64
Tablo 3: Geliştirme Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi	65
Tablo 4: Ücret ve Değerlendirme Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi	65
Tablo 5: Performans Değerlendirme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	65
Tablo 6: Motivasyon Geçerlilik Test Sonuçları	66
Tablo 7: Performans Değerlendirme Sistemi Geçerlilik Test Sonuçları	68
Tablo 8: Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri (1. bölüm)	73
Tablo 9: Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri (2. bölüm)	74
Tablo 10: Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Yönetim Tarzı Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	72
Tablo 11: Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Geliştirme Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	76
Tablo 12: Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Ücret Değerlendirme Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	76
Tablo 14: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	78
Tablo 15: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	76
Tablo 16: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Eşle Aynı İşyerinde Çalışma Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	77
Tablo 17: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hastanedeki Kadro Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları	78

Tablo 18: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları	79
Tablo 19: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları	83
Tablo 20: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Birim Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları	83
Tablo 21: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Kilis Devlet Hastanesindeki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları	84
Tablo 22: Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	85
Tablo 23: Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	86
Tablo 24: Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Eşle Aynı İşyerinde Çalışma Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları	84
Tablo 25: Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Hastanedeki Kadro Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları	88
Tablo 26: Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları	86
Tablo 27: Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları	87
Tablo 28: Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Birim Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları	88
Tablo 29: Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Kilis Devlet Hastanesindeki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis H testi Sonuçları	89

Tablo 30: Performans Değerlendirme Sistemi leği ve Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Spearman's Korelasyon Katsayısı Sonuçları	91
Tablo 31: Performans Değerlendirme Sistemi Bağımlı Değişken Olmak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	91
Tablo 13: Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Geliştirme Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	106



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Motivasyon Süreci	4
Şekil 2: Motivasyon Süreci	5
Şekil 3: Maslow' un Gereksinimler Hiyerarşisi Piramidi	10
Şekil 4: Herzberg ' in Çift Faktör Teorisi	13
Şekil 5: Maslow ve Alderfer' in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki.....	15
Şekil 6:Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Sınıflandırması	16
Şekil 7: Lawler ve Porter Motivasyon Modeli	18
Şekil 8: Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	20
Şekil 9: Performans Yönetim Sisteminin Kritik Unsurları	39
Şekil 10: Performans ve Motivasyon Yetenek İlişkisi Fonksiyonu	59
Şekil 11: Sıralama Tablosu	44
Şekil 12: Kritik Olay Değerlendirme Tablosu	46
Şekil 13: Grafik Değerlendirme Tablosu	48
Şekil 14: 360 Derece Performans Değerlendirme	49

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İşletmelerde, rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde motivasyon ve performans değerlendirme işletmelerin sürekliliği ve karlılığı için çok önemlidir. İşletmeler için en önemli unsurlardan biride çalışanlarıdır. İşletmeler çalışanlarından yeteri kadar verim almak için motivasyon faktörlerini çalışanlar üzerinde uygulamalıdır. İşletmeler çalışanlar arasında değerlendirme yaparken performans değerlendirme sisteminden faydalanması gerekmektedir. Etkin bir performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonu ve işletmenin çalışan performansı artacaktır (Serinkan, 2012: 5).

Motivasyon ve performans değerlendirme sistemleri hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Fakat bu çalışmada motivasyon faktörleri ile performans değerlendirme sisteminin etkinliği arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma Kilis Kamu Hastaneler Birliğine bağlı Kilis Devlet Hastanesinde çalışan; doktorlar, hemşireler, memurlar ve özel şirket personelleri üzerine metot olarak kesitsel araştırma yapılan ve nicel tarama yapılmıştır. Araştırmaya katılanlara, 5'li likert şeklinde düzenlemiş ölçek uygulanmıştır. Ankete katılanlar orantılı katmanlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

Araştırma şu bölümlerden oluşmaktadır.

- Birinci bölümde, problem durumu, araştırmanın amacı, sınırlılıkları ve metodu hakkında bilgi verilmiştir.
- İkinci bölümde, motivasyon faktörleri ile ilgili literatür taraması yapılmıştır.
- Üçüncü bölümde, performans ve performans değerlendirme sistemleriyle ilgili literatür taraması yapılmıştır.
- Dördüncü bölümde, araştırmanın yöntemi geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.
- Beşinci bölümde, bulgular ve analizlerin değerlendirmesi yapılmıştır.

Araştırmada, motivasyon faktörlerinin ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğinin gerekliliği ve işletmelerdeki önemi vurgulanmıştır. Motivasyon ve performans değerlendirme arasındaki ilişki incelenmiştir. Konusu itibari ile Kilis Devlet Hastanesinde ilk defa yapılan bir araştırmadır. Kilis Devlet Hastanesi yöneticilerine örnek olmasını umut ettiğim bir araştırmadır. Ayrıca tüm işletmelere ve kamu kurumlarına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu konu son yıllarda kamu kurumlarında ve özel işletmelerde üzerinde sık durulan bir konu olması nedeni ile bu konuda araştırma yapılması ihtiyacı duyulmuştur.

1.1. Problem Cümlesi

Motivasyon faktörleri ile performans değerlendirme sisteminin etkinliği arasında nasıl bir ilişki vardır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma motivasyon faktörleri ile performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılmıştır.

Araştırma kapsamında şunlar amaçlanmıştır:

- Motivasyon faktörlerinin, çalışanları hangi yönde motive ettiğini tespit etmek.
- Motivasyon faktörleri ile performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi tespit etmek.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın evreni Kilis Kamu Hastaneler birliğine bağlı Kilis devlet Hastanesi Çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırma sonuçları Kilis Devlet Hastanesi çalışanlarının algılarını yansıtmaktadır. Bu nedenle genellenebilirliği sınırlıdır.

1.4. Araştırma Metodu

Araştırmada metot olarak alan araştırması yapılmıştır. Bu kapsamda Kilis Devlet Hastanesi çalışanlarına anket yapılmıştır. Anket  bölümde oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri incelenmiştir. İkinci bölümde çalışanlara motivasyonla ilgili sorular sorulmuştur. nc bölümde ise çalışanlara performans değerlendirme hakkında sorular sorulmuştur. Araştırma nicel ve kesitsel bir araştırmadır.

Anket sonuçları IBM SPSS Windows 20 paket programı ile analiz edilmiştir. Anket sonuçlarında hipotezlerin doğruluğu Mann-Whitney U testi uygulanarak araştırılmıştır.



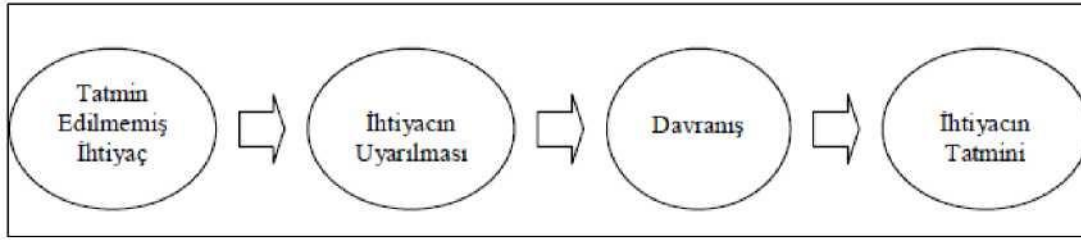
İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMLARI TEORİLERİ VE ARAÇLARI

2.1. Motivasyon Nedir ?

Motivasyon insanları ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda harekete geçmeye teşvik eder. İnsanlar yaşamları boyunca bazı şeylere ihtiyaç duyarlar. İhtiyaç duyduğu şeylere ulaşabilmek için hedefine odaklanması gerekmektedir (Fındıkçı, 2000: 373).

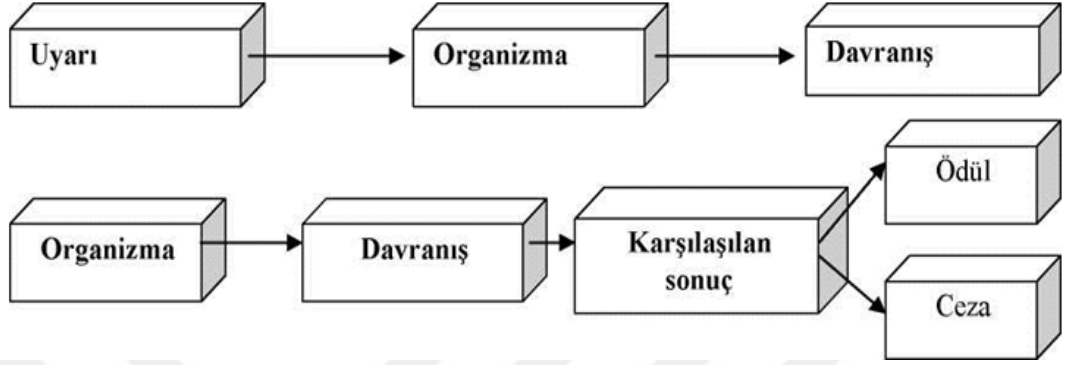
Motivasyon kavramı; hareket etmek, teşvik etmek harekete geçmek anlamlarına gelen Latince ‘movere’ kelimesinden türetilmiştir (Porter, 1975: 5). Bu kavram İngilizce ve Fransızca ‘motive’ kelimesinden türemiştir. ‘Motive’ teriminin Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçme olarak belirlenir (Erol, 1998: 398).



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Kaynak: Salih Güney, Stres ve Stresle Başa Çıkma (Ankara 2001)

Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını örgütsel amaçları gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır (Fındıkçı, 2000: 373). Motivasyonun ‘belli bir amaca yönelmiş enerjik bir davranış bir ya da birden çok insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı yada kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları’ olduğunu görebiliriz (Karaman, 2010: 77).



Şekil 2. Motivasyon Süreci

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği İstanbul 1999: 646.

İhtiyaçların güdüleme özelliği vardır. Bir ihtiyaç tatmin edilene kadar bu özelliğini sürdürür. Fakat insanları harekete geçiren tek etmen ihtiyaçları değildir. Sosyal ve sosyopsikolojik güdüler, güç ve bağlanma arzusu, başarı güdüsü, inanç ve tutumlar insanları etki altına alarak güdüleyebilir (Bingöl, 1990: 200). Diğer bir deyişle de motivasyon temel bir süreçtir. Motivasyon genellikle çalışanların ve özellikle yöneticilerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde, onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri demektir (Karaman, 2010: 78).

2.2. Motivasyonun Önemi

Tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde daha önceki kuramcılar, iş görenlerin işlerini sevmediklerini ve çalışma nedenlerinin aldıkları ücrete bağlı olduğunu savunmuşlardır. Fakat zamanla bu düşünce sisteminin eksik olduğu ve gözden geçirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Böylece, yönetim kuramcıları, gerek iş görenlerin, gerekse yöneticilerin çalışma nedenlerini yaptıkları işten elde ettikleri, içsel ya da yaradılıştan olan etmenlere dayalı olarak açıklamaya çalışmışlardır (Özkalp, 1982: 198). Motivasyonun yönetim, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanlarında tarihsel bakımdan önemli bir kavram olduğu görülmektedir. Kavram,

farklı yönetim anlayışlarına göre değişik açılardan ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. ‘‘geleneksel yönetim anlayışında’’ ücretle çalışanların motivasyonlarının artırılması konusu üzerinde yoğunlaşırken, ‘‘insan ilişkileri modelinde’’ sosyal insan yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. ‘‘insan kaynakları yaklaşımında’’ ise motivasyon konusunda bütüncül bir bakış açısı ortaya konmaktadır (Gök, 2009: 130).

Organizasyonların ve bireylerin amaçlarının gerçekleştirilmesi, onların amaçlarına ne derece ulaştıkları önemli bir konudur. İş yerinde çalışanların ne kadar mutlu oldukları, motivasyonların ne kadar sağlanabildiği ve kolektif refahın ne derece sağlanabildiğinin bilinmesi önem arz etmektedir. İçsel motivasyonu sağlanmış olan bireylerin refahının iyi olduğu ve örgüt başarısının artırılmasında grup motivasyonunun sağlanmasının gerekli olduğu ifade edilmektedir (Süral ve Topaloğlu, 2012: 83).

İşletmeler, belirledikleri vizyonu gerçekleştirmek için belli amaçlara ulaşmaları gerekir. Bu amaçlara ulaşmak için çalışanlara gereksinim vardır. Çalışanların ise kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için işletmelere ihtiyaçları vardır. Bu nedenle ‘‘motivasyon’’ kavramının çalışanlar, işverenler/yöneticiler ve işletmeler açısından önemli olduğunu söyleyebiliriz (Ergin, 2012: 76).

2.3. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar

Motivasyonla ilgili dört adet temel kavram vardır. Bunlar ihtiyaç, dürtü, motiv (güdü) ve hedeftir.

2.3.1. İhtiyaç

Yokluğu hissedilen ve giderilmesi için çaba sarf edilen, giderildiği zaman haz, giderilmediği zaman acı ve üzüntü veren insani duyguya ihtiyaç denir. İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için yemek, içmek, barınmak gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli bir çaba içerisine girerler ebadersleri (2014). İhtiyaç nedir?

(<http://ebadersleri.com/ihtiyac-nedir/>).

İhtiyaçlar şiddetlerine göre, zorunlu ihtiyaçlar ve zorunlu olmayan ihtiyaçlar olarak iki guruba ayrılabilir. Zorunlu ihtiyaçlar, insanın yaşamını devam ettirebilmesi için hava, yemek, su gibi karşılanması zorunlu olan gereksinimlerdir. Diğer yandan karşılanmaları yaşamsal olmayan, ancak tatmin edildikçe insanlara haz veren eğlenme seyahat etme ve müzik dinleme gibi ihtiyaçlar ise zorunlu olmayan ihtiyaçlardır ekodialog (2016). İhtiyaç nedir? (https://www.ekodialog.com/Konular/ihtiyac_nedir_ozellikleri.html)

2.3.2. Dürtü

Genellikle organizmayı, biyolojik bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik bir davranışa iten iç güç anlamında kullanılan bir kavram. Biyolojik ihtiyaçlar, organizma için vazgeçilemez bir öneme sahip olduklarından bunları karşılamaya yönelik güçler de birincil (primary) güdüler diye adlandırılırlar. Sosyolojisi (2016) dürtü nedir? (<http://sosyolojisi.com/durtu-2/682.html>) Bir başka ifadeyle gereksinme hali organizmayı gergin bir duruma sokar ve organizma amaca ulaşmak için gerekli davranışlar yapmaya hazırlanır. Fizyolojik bir ihtiyacın neden olduğu rahatsızlık ve gerginlik durumuna dürtü adı verilir (Gülterler, 2010).

2.3.3. Motiv (Güdü)

Güdü (motiv) organizmayı harekete geçiren, davranışta bulunmasını sağlayan uyarıcılardır. Güdü bir gereksinimi ve hedefe yönelik olan davranımı ifade eder. Güdü kavramı genellikle “gereksinim” ya da “dürtü” ile eş anlamda kullanılır. Motiv, bizim şu ya da bu şekilde hareket etmemizi sağlar, başka bir deyişle “eylemlerimizin her türlü zembereğini teşkil eder” (Serinkan, 2012:159)

2.3.4. Hedef

Hedef; bir hayalin bir düşüncenin tarih ve zaman belirleyip, eylem planıyla desteklenmesi harekete geçirilmesi demektir (Erşahin, 2007: 47). Hedefler dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcılardır. Bunlar bir takım nesnelere olabildiği gibi bazı durumlarda olabilir. Mesela açlık duyduğumuz zaman ‘’yiyecek’’ nesnel bir hedeftir, yorgun olduğumuz zaman ‘’dinlenme ihtiyacı’’ ise durumsal bir hedeftir (Ülker, 2001: 21).

2.4. Motivasyon Teorileri

Geçmişten gelen süreç içerisinde kuramcılar tarafından birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramların hepsinin amacı insanları yaptıkları işe motive etmektir. Kuramcılar insanların aslında işlerini sevmediklerini ve tek çalışma nedeni maddi nedenler olduğu sanılıyordu fakat çalışanlara yüksek ücret verildiğinde onlardan istenen performans alınmadığı yani ücretin tek motivasyon faktörü olmadığı anlaşılmıştır (Özkalp, 2012: 83). Kuramcılar tarafından yapılan araştırmalarda ücretten farklı olarak çalışanları motive eden birçok konunun olduğu görülmüştür.

Motivasyon kuramları genelde verimlilik, etkinlik, örgütsel bağlılık konuları üzerine yoğunlaşmaktadır. Bazı kuramcılar motivasyon sorunlarını içsel (psikolojik etkenler) nedenlere bağlarken bazı kuramcılarda dışsal (ödül, çalışma ortamı vs.) nedenlere bağlamıştır.

Motivasyon teorileri kapsam teorileri ve beklenti (süreç) teorileri olarak iki başlık altında toplanır.

2.4.1. Kapsam Teorileri

Motivasyon klasik yaklaşımları kapsam teorileri olarak adlandırılır. Bu yaklaşımlar insanların güdülerini harekete geçirerek onları yönlendirmek üzerine yoğunlaşmıştır. Kapsam

teorileri insanın ne ile güdülendiği üzerine yoğunlaşır ve kişiyi anlayarak davranışlarını yorumlar ve onu yönlendirmeyi hedefler (Eriş, 2012: 46). Kapsam teorileri, her davranışın bir amacı olduğuna ve bu amaca ulaşmak için insanların çaba gösterdiğini savunmuştur bunun için kapsam teorilerine ‘ihtiyaçların giderilmesi teorisi’ de denilmektedir (Onaran, 1981: 39). Başka bir anlatımla, insanların yaptıkları işte tatmin olmaları ve daha iyi performans göstermeleri ile ilgilenir.

Yöneticiler içinde buldukları örgütün kültürünü tanırrsa, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine daha iyi cevap verebilecektir. Çalışanlarla sürekli diyalog halinde bulunarak onların çalıştıkları işteki beklentilerine daha iyi cevap verebilecektir. Böylece örgüt içindeki motivasyon artarak iş performansını etkileyecektir (Arslan, 2013: 11).

Kapsam teorileri genel olarak beş başlık altında toplanır; Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, McGregor’ un x ve y teorisi, Herzberg’in çift faktör teorisi, McClelland’ın başarı ihtiyaç teorisi ve Alderfer’in E.R.G (V.I.G) teorisi.

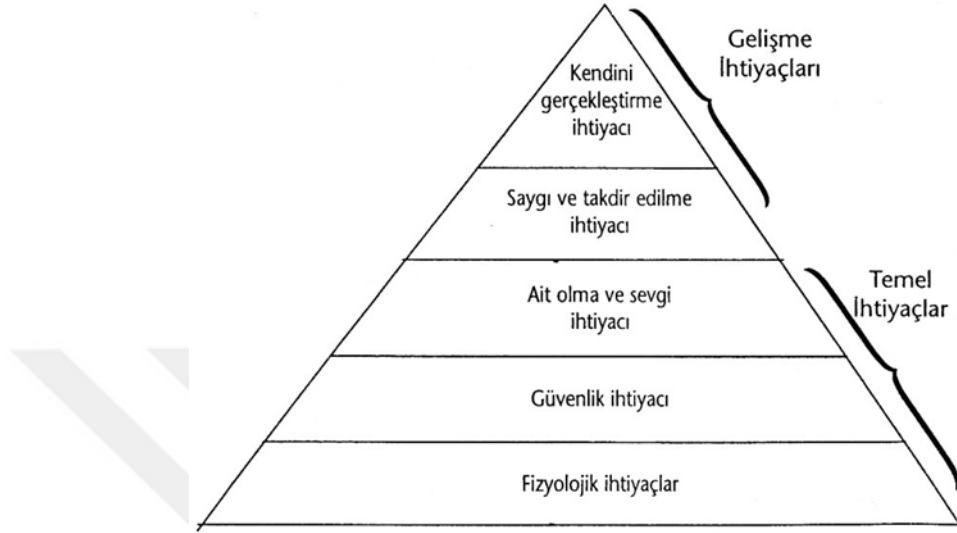
2.4.1.1. Maslow’ un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi

İnsanların çalışma ortamındaki gereksinimlerini bilimsel olarak ilk kez 1943 yılında Amerikalı Abraham H. Maslow incelemiştir. Maslow klinik gözlemlerinden çıkan sonuçlarla insanların davranışlarını nelerin etkilediğini temel gereksinimlerinin neler olduğunu 1943 yılında yayınladığı makalesinde belirtmiştir (Süral ve Topaloğlu, 2012: 84).

Maslow’a göre insanların doğuştan gelen bir takım fizyolojik gereksinimleri vardır. Bu fizyolojik gereksinimler insanları bir takım davranışlara yöneltir. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilene kadar insan davranışları üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere neden olmaktadır. Maslow’a göre bazı ihtiyaçların tatmini diğerlerinden daha önce gelir. İhtiyaçlardan bir tanesi tatmin edildiğinde bir sonraki gereksinimin tatminine ihtiyaç duyulur yani ihtiyaçların bir sırası(hiyerarşisi) vardır (Maslow, 2001: 95). Bu sıra temel fizyolojik ihtiyaçlardan kendini geliştirmeye doğru bir sıra izlediği savunulmuştur (Fındıkçı, 2000: 401). Alt sıra gereksinimler giderildikçe üst sıradaki gereksinimlere doğru ilerlemekte ve doyurulan gereksinim artık davranışı etkilememektedir.

Maslow’ un gereksinimler hiyerarşisine göre fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, sevgi ve ait olma gereksinimleri, saygınlık gereksinimi, kendini

gerçekleştirme gereksinimi olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Bu ardışık işlem sırasına göre beş kategoride incelenmiştir (Fındıkçı, 2000: 401).



Şekil 3. Maslow' un Gereksinimler Hiyerarşisi Piramidi

Kaynak: İsmet Barutçugil, İnsan kaynakları Yönetimi 2004: 375.

Fizyolojik gereksinimler; içerisinde genel olarak insanın yaşaması için gerekli olan temel ihtiyaçları yer almaktadır. Bu ihtiyaçlar yeme, içme, cinsellik, dinlenme, uyuma vs. insanlar bu ihtiyaçları giderilmeden işlerine yeteri kadar motive olamazlar ve işlerine yeterli özeni gösteremezler fizyolojik ihtiyaçları tarafından sürekli baskı altında tutulurlar (Serinkan, 2012: 84). Bir insan uzun süre aç ve susuz kalırsa yeme içme ihtiyacından başka bir şey düşünemez.

Güvenlik gereksinimleri; Maslow, fizyolojik gereksinimlerin tatmininden sonra insanların güvenlik gereksinimlerine ihtiyaç duyacağını savunmuştur (Serinkan, 2012: 84). İnsan çalışma ortamında istikrar, güven, süreklilik duymak ister. Kaygıdan ve stresten uzak rahat bir çalışma ortamına ihtiyaç duyar. Güvenlik gereksinimleri yeteri kadar tatmin edilmeyen çalışanlar kendini sürekli bu gereksinimi doyurma eğilimine gider.

Sevgi ve ait olma gereksinimi; ilk iki gereksinim doyurulduktan sonra insanlar toplum içinde kendine bir sosyal çevre bulmak ister. Bu sosyal ortam arkadaş çevresi veya aile kurma olarak kendini gösterir. Yöneticiler tarafından bazen sosyal aktiviteler düzenlenerek

çalışanların birbirlerine yakınlaşması sağlanır ve böylece sevgi ve ait olma gereksinimi çalışma ortamında doyurulmuş olur. İşletmeler genelde çalışan performansını arttırmak için ve örgüt içi bağları güçlendirmek için sık sık sosyal aktiviteler düzenlerler (Uyan, 2003: 68).

Saygınlık gereksinimi; sevgi ve ait olma gereksinimi de doyuran insanlar yaptıkları işte prestij ve saygınlık gereksinimine ihtiyaç duyarlar. Diğer insanlardan tanınma, şan, statü, güven, statü sahibi olma beklentisi içerisinde olurlar. Günümüzde insanlar çalıştıkları işte kariyer sahibi olmak isterler. Bir sokak sanatçısı olmaksızın herkesin tanıdığı ünlü bir sanatçı olmayı genelde tercih ederler.

Kendini gerçekleştirme gereksinimi; Maslow' a göre bu son gereksinim hiçbir zaman doyuma ulaşmamaktadır. Kişinin kendinde hissettiği tüm yetenek ve becerilerini gerçekleştirmek için çalışması ve kendini sürekli yenilemesi olarak açıklanabilir. Kendini gerçekleştirme gereksinimi her kişide farklılık gösterir bazı kişilerde ise bu gereksinim hiç görülmeyebilir (Karaman, 2010: 35).

İnsanların bir basamaktaki gereksinimlere tam doyuma ulaşmadan diğer basamaktaki gereksinimlere yönelebilirler. Mesela fizyolojik gereksinimler %100 olmadan güvenlik gereksinimine yönelebilir. Maslow normal bir insan için ihtiyaçların yüzdesini şöyle belirlemiştir;

Fizyolojik gereksinimler	%85
Güvenlik gereksinimleri	%75
Sevgi ve ait olma gereksinimi	%50
Saygınlık gereksinimi	% 40
Kendini gerçekleştirme gereksinimi	%10

2.4.1.2. McGregor' un X ve Y Teorisi

Dauglus Mcgregor insan doğası ve güdüleme arasındaki ilişkiyi iki kuram oluşturarak açıklamıştır. X kuramında insanların genelde olumsuz yönleri üzerinde durulmuş insanların doğası gereği tembel olduğu ihtiyaçları gereği çalışmak zorunda olduğunu savunmuştur. Y kuramında ise insanlara daha iyimser bir bakış açısıyla bakılmış olumlu davranışlar üzerinde

durulmuştur. İnsanlar doğuştan tembel değildir zaman içerisinde deneyimleri onları tembelleştirmektedir. İşi bir eğlence ve oyun gibi gösterilirse çalışanlar daha iyi motive olabilecektir. Koşullar iyi olursa çalışanlar kendilerini geliştirirler ve koyulan hedeflere daha rahat ulaşabilirler (Birkan, 2009: 17).

X kuramına göre çalışanlar:

- Çalışanlar maddi zorunluluktan dolayı çalışırlar çalışmalarında başka bir amaç yoktur.
- Yeniliklere ve değişime karşıdırlar çoğu yaratıcılıktan uzaktırlar.
- Sorumluluktan kaçtıkları için yönetilmeyi tercih ederler. Yönetilmeyi ve yönlendirilmeyi severler.
- Bencildirler çalıştıkları yerin amaçlarını umursamazlar kendi çıkarlarını ön planda tutarlar.
- Yöneticiler sürekli onları denetlemelidirler çalışmaları konusunda baskı kurmalıdırlar. Çalışmayanlar cezalandırılmalıdır.

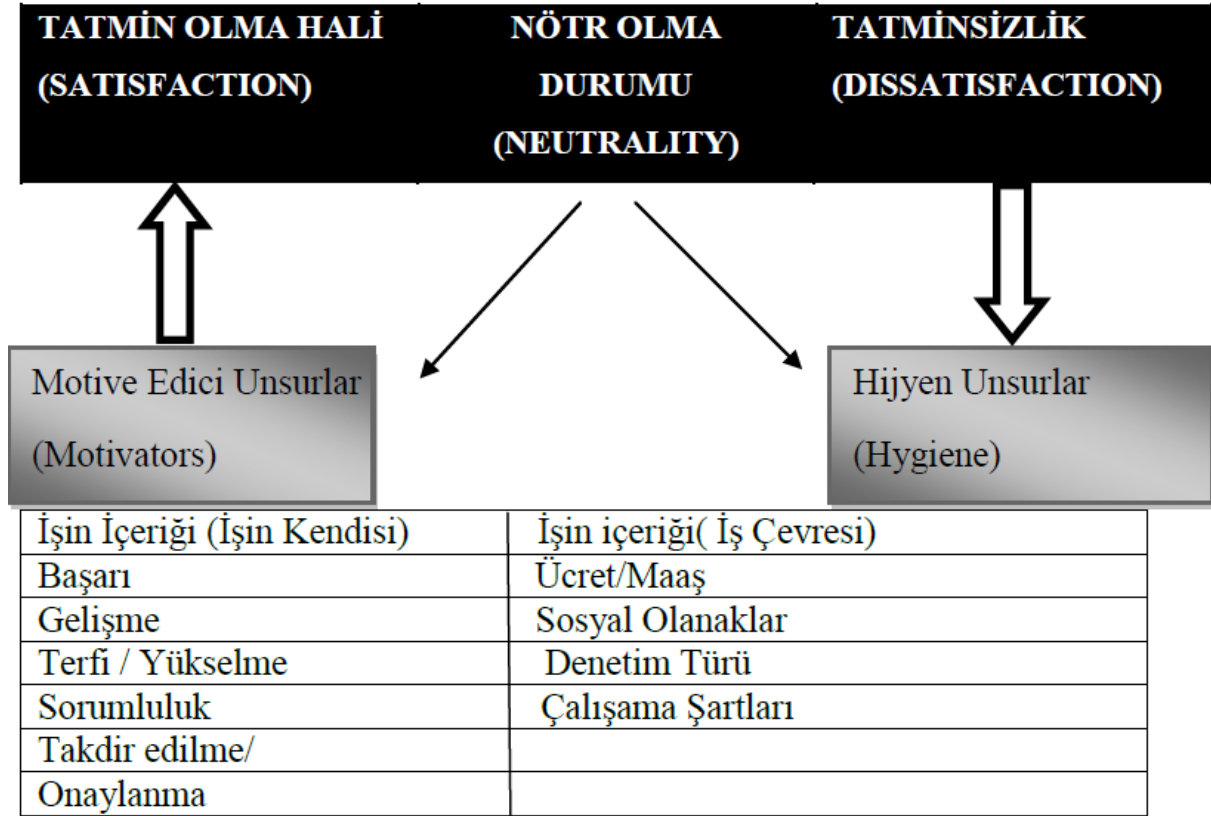
Y kuramına göre çalışanlar:

- Çalışmak diğer fizyolojik ihtiyaçlar kadar doğaldır.
- Hedeflere ulaşmak onlara ulaşıldığı zaman kazanılacak şeylere bağlıdır.
- İnsanlar işlerinde yeteri kadar motive olurlarsa daha yaratıcı olurlar hayal gücü ve zekâlarından daha fazla yararlanırlar.
- Çalışanlar eğer hedeflerine inanırlarsa yeterince hedefe güdülenirlerse denetime ihtiyaç azalır.
- Yeteri kadar uygun koşul olduğunda örgütü daha iyi yerlere taşımak için ek sorumluluklar alırlar (Baykal, 1978: 38).

2.4.1.3. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi

Frederic Herzberg, Maslow' dan sonra motivasyon kuramının gelişimine çok katkıda bulunmuştur. Herzberg' de Maslow gibi çalışan motivasyonunun temelinde çalışanların ihtiyacı olduğunu savunmuştur. Herzberg bu çalışmayı 200 muhasebesi ve mühendise anket uygulayarak 'işte ne zaman kendilerini iyi ve ne zaman kendilerini kötü hissettikleri zamanları sorarak çalışanların motive olduğu zamanları ve demotive oldukları zamanları hatırlamalarını istemiştir. Sonrasında da olumlu ve olumsuz hislerinin ne olduğunu sormuştur

(Ergin, 2012: 87). Herzberg topladığı verilerde çalışanların motivasyonun nedeninin iki boyutu olduğunu görmüştür. Bu iki etmen koruyucu-hijyen etmenleri ve motive edici etmenlerdir.



Şekil 4. Herzberg ' in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Donald Sanzotta, Motivational Theories and Applications for Managers 1977: 26 çeviren Gülen Ergin 2012: 88.

Koruyucu-hijyen etmenleri; çalışanların motivasyon eksikliğinin nedenleri üzerinde sorulara verilen cevaplar doğrultusunda elde edilmiştir. Çalışanların ücret, iş güvenliği, çalışma şartları, yönetim politikaları gibi sorunları üzerinde durulmuştur. Hijyen etmenleri iş yerinde bulunmuyorsa çalışanlar için doyumsuzluk yaratan etmenleri ifade etmektedir. Bu etmenlerin iş yerinde sağlanması doyumsuzluğu azaltmakta ama çalışanın doyumunu arttırmamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002: 135).

Motive edici etmenler ise çalışanları işe motive eden faktörler üzerine durulmuştur. Çalışanların kişisel gelişimini, başarısı, tanınması, ilerlemesi, sorumluluk gibi konularını içermektedir. Çalışanlar işlerinde bu etmenleri yaşamaları halinde işlerinde doyum

yaşamaktadırlar. Çalışanlar işyerlerinde bu etkenleri görmeleri halinde doyum sağlamakta ve motive olmaktadır ama yokluğu doyum duygusunu ortadan kaldırdığı gibi doyumsuzluk hisside vermez (Süral ve Topaloğlu, 2012: 93).

2.4.1.4. McClelland Başarı İhtiyaç Teorisi

David McClelland' a göre davranışı şekillendiren gereksinimler vardır. Kişilerin davranışını şekillendiren kişide hoş duygular uyandıran durumlar onu bu durumun sürekliliği konusunda güdüler (Balcı, 1989: 96). McClelland' ın başarı ihtiyaç teorisine göre insan motivasyonun da üç gereksinim vardır. Bunlar; başarı gereksinimi, güç gereksinimi ve yakın ilişki(bağlılık) gereksinimidir.

Başarı gereksinimi; zorlukların üstesinden gelerek başarıyı elde etme isteği, arzusudur (Süral ve Topaloğlu, 2012: 99). Kusursuza yakın derecede iyi iş yapma olarak da değerlendirilen başarı gereksinimi McClelland' ın başarı ihtiyacı teorisinde en çok üstünde durduğu konudur. Bu gereksinime göre yapılması zor olan işin sorumluluğunu alarak o işi başarmak olarak da tanımlanılabilir. Bu kurama göre ülkelerin gelişmişlik seviyesi de kişileri başarı gereksinimine yönlendirmektedir. Farklı ülkelerde yapılan araştırmalara göre gelişmişlik seviyesi yüksek olan ülkelere girişimci sayısı daha fazla olduğu görülmüştür. Bu da kişilerin başarı gereksinimi ülkelerin gelişmişliğiyle paralellik göstermektedir (Süral ve Topaloğlu, 2012: 97).

Güç gereksinimi; kişilerin toplum içerisinde kendini göstererek bulunduğu yere egemen olmasıdır. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler çevresindekileri kontrol etme, statü kullanarak çevredekileri etkilemeye çalışma gibi davranışlar gösterirler (Çağan, 2012: 80).

Yakın ilişki gereksinimi; başarı gereksinimi içerisinde olan birey çevresindekilere kendini kabul ettirmek ister. Bundan dolayı sosyal çevre içerisinde daha fazla vakit geçir toplum içerisinde kabul görmek ister. İlişki gereksinimi duyan insanlar diğer insanlarla dostça ve arkadaşça ilişki kurma gereği hissederler.

2.4.1.5. Alderfer' in E.R.G (V.I.G) Teorisi

Clayton Alderfer' in V.İ.G kuramı Maslow' un gereksinimler hiyerarşisi gibi ihtiyaçlar doyuma ulaştıkça bir sonraki gereksinim ortaya çıktığını savunmaktadır. V.İ.G teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisinden farkı, ihtiyaçların tatmin edildikten sonra tekrar tatminsizlik durumuna gelebilecektir (Onaran, 1981: 40). Bu kuram ihtiyaçlar hiyerarşisine destekleyip eksiklerini gidermeye yönelik oluşturulmuş bir teoridir. Alderfer' in teoremi üç aşamadan oluşmaktadır; varoluş (existenses), ilişki kurma(relatedness) ve gelişme(growth) (Kırel ve Çiğdem, 2005: 324).

Bu teori, ihtiyaçlar hiyerarşisinden farklı olarak tatmin edilemeyen üst sıradaki bir ihtiyacın daha önce tatmin edilen alt sıradaki bir ihtiyacı tetikleyerek tekrar ihtiyaç olarak ortaya çıkmasına neden olabileceği savunulmuştur. Sürekli olarak ihtiyaçlar alt basamaktan üst basamağa doğru ilerleyecek diye bir şey söz konusu değildir. İhtiyaçlar zaman zaman farklı yönlere yönelebilir (Onaran, 1981: 39).



Şekil 5. Maslow ve Alderfer' in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki

Kaynak: Gary Johns and Alan Saks, Organizational Behaviour 2001 çeviren, Ayvaz Gündüz 2009; 91.

Varoluş (existenses); insanın yaşamını sürdürebilmesi için bir takım fizyolojik ihtiyaçları vardır. Bu fizyolojik ihtiyaçlar yemek yeme, su içme, nefes alma, barınma gibi ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Varoluş ihtiyacı Maslow'un kuramının ilk iki basamağını kapsamaktadır.

İlişki kurma (relatedness); bu ihtiyaç kişilerin sosyal gereksinimlerini kapsamaktadır. İnsanların duygu ve düşüncelerini diğer insanlarla paylaşarak, kendini ifade eden bireylerin tatmin olmasını içermektedir.

Gelişme (growth); ihtiyacı Maslow' un teorisindeki kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İnsanlar sürekli olarak kendini yenilemek ister ve en iyi olmayı hedefler bu amaç doğrultusunda sürekli kendini geliştirme arzusuna sahiptir.

Alt Düzey Gereksinimler			Üst Düzey Gereksinimler		
MASLOW	Fizyolojik İhtiyaçlar (Psychological)	Güvenlik İhtiyacı (Safety)	Sosyal İhtiyaçlar (Love)	Saygı ve Statü İhtiyacı (Esteem)	Kendini gerçekleştirme İhtiyacı (Self-Actualization)
ALDERFER	Var Olma İhtiyacı (Existence)		İlişki Kurma İhtiyacı (Relatedness)		Gelişme İhtiyacı (Growth)

Şekil 6.Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Sınıflandırması

Kaynak: Keith Davis and Fred Luthans, People In Organizations 1982: 167 çeviren, Gülen Ergin 2012: 95.

2.4.2. Süreç (Bekleyiş) Teorileri

Süreç teorilerinde insanların nasıl motive olduğu ve motive eden nedenler üzerinde durmuştur. İnsanların belirli davranışları tekrarlayıp tekrarlamadığını ve buna neden olan faktörleri araştırmaktadır. İnsanları belirli bir davranışa yönelten dış faktörleri kapsamaktadır. Süreç teorileri; işletmenin çalışma ortamının performans ve iş sürekliliğine etkisini de araştırmaktadır. Güdüleme davranışının nasıl oluştuğu, güdülemeyi etkileyen faktörler

güdülenmiş insan davranışları ve davranışların sürekliliğini araştırarak bu konuların üzerinde durur (Barutçugil, 2004: 377).

Süreç teorilerinin amacı, insanların davranışlarını nasıl seçtiği ve davranışını seçerken onları davranışa yönelten etmenleri bulmaktır. Süreç teorilerinin bir diğer adı da bekleyiş teorileridir. İnsanın içinden gelen içsel faktörlerden çok dışsal faktörleri konu alır.

2.4.2.1. Vroom' un Beklenti Teorisi

Victor Vroom' a göre, çalışanlar kendileri için alternatif seçenekler arasından tercih yapar. İki ya da daha çok hedefe karşı duyulan isteklerin seviyeleri arasındaki ilişkiye 'valance' demiştir. 'Çalışanın bir iş için çaba harcaması valance (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve beklenti faktörüne bağlıdır' (Karaman, 2010: 46) .

Vroom' a göre motivasyonun formülü 'Motivasyon= valance X beklenti' olarak belirlenmiştir. Çalışanların motivasyonu valance ve beklentinin çarpılmasıyla elde edilir. Çalışanın bir işe yönelik başarısının nedeni beklenti ve ödüllerdir. Çalışan personelin motivasyonu iş yerinden beklentisi ve o işten alacağı ödüle bağlıdır (Yüksel, 1998: 148). Bu konunun üç temel bileşeni vardır. Bunlar beklenti, valance ve araçsallıktır.

Beklenti; insanların yaptığı işte harcadığı emeğin karşılığını alma inancıdır. İnsan eğer emek harcayarak belirli bir ödüle ulaşacağına inanıyorsa daha fazla emek sarf edecektir. Daha fazla emek daha iyi performans ile sonuçlanacaktır ama bu çaba istenen ödüle ulaşmazsa çalışan daha fazla çaba etmez ve performans düşer.

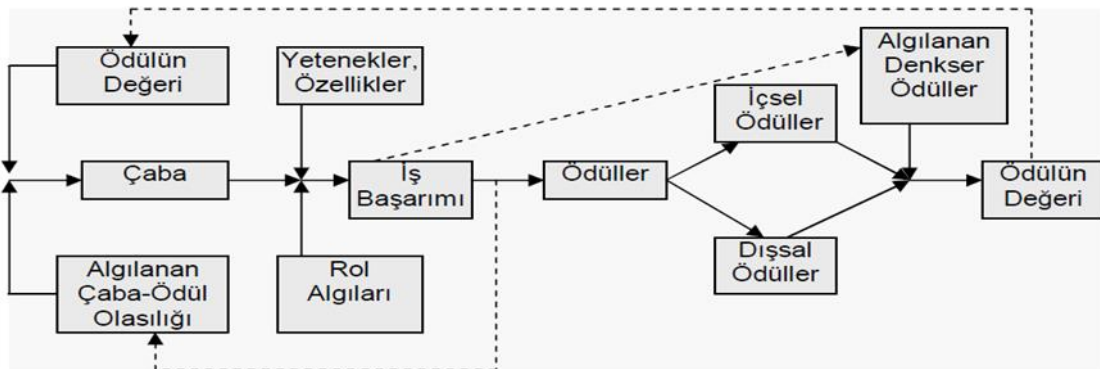
Valance; insanların bir hedefe ulaşma isteğini gösterir. Bir başka ifadeyle valance, 'bireyin söz konusu olabilecek sonuçsal değere ulaşma ve onunla birleşme isteğinin şiddetini belirtecektir' (Eriş, 2012: 58). Belirli bir ödül bütün insanlar tarafından cazip değildir. Bazı bireyler o ödüle ulaşmak için çok istekliken bazıları o kadar istekli olmayabilir. Bazı insanlar içinse o ödülün hiçbir değeri yoktur ve uğraşmaya değilmeyecek bir şey olarak görülebilir. Valance +1, 0 ve -1 arasında değerlerle ifade edilir. Öger ödül birey için önem ifade ediyorsa valancenin değeri +1 eğer kişi o ödülü istemiyor ve bu ödülünden kaçınıyorsa valancenin değeri -1 olacaktır. Kişi ödül konusunda kayıtsız kalıyorsa valance değeri 0 olacaktır.

Araçsallık; işe yönelik iyi bir performansın istenen sonuca ulaşılma beklentisidir. Bir çalışan yaptığı iş sonucunda performansının karşılığını alacağını düşünür. Örneğin bir

çalışan iyi bir performans göstererek işinde başarılı olursa iş yerinde terfi edebileceğini düşünmesidir ama yüksek performans istenen sonuçları vermezse maotivasyon düşecektir.

2.4.2.2. Lawler ve Porter' in Sonuçsal Şartlandırması Teorisi

Adward Lawler ve Lyman Porter, Vroom' un beklenti teorisine bazı eklemeler yapmıştır. 'Porter ve Lawler motivasyonun doyum ve performansa eşit olmadığını vurgulamıştır' (Tozkoparan, 2012: 117). Motivasyon, doyum ve performans birbirinden farklı değişkenlerdir. Diğer modeller ödül performansa dönüşürken bu modelde performansın ödüllendirilmesi gerektiği savunulmuştur. Çalışan birinin iş tatmini yüksekse performansının da yüksek olması beklenemez ama performansı yüksek kişinin iş tatmini diğer çalışanlardan daha yüksektir (Karaman, 2010: 47). Bir çalışanın iş yerindeki çabası onun doğrudan doğruya performansını etkilemeyecektir. Kişiler yaptığı işte gerekli bilgi ve beceriye sahip değilse ne kadar uğraşırsa uğraşsın yeterli performansa ulaşamayacaktır. Örneğin bir çalışan elektrik konusunda bir eğitimi yoksa o işte ne kadar çalışsa da başarılı olamayacaktır çünkü eğitimi yoktur. Diğer bir etkende rol algılarıdır. İş yerinin kişiye yüklediği rolle çalışanın yüklediği rol birbirine uygun olmalıdır. Aksi durumda rol çatışmaları yaşanacaktır.



Şekil 7. Lawler ve Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: Oğuz Onaran, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları Ankara 1981:78.

Çalışanların yüksek performansı karşılığında onları ödüllendirmek gereklidir. Ödüller içsel ve dışsal olabilir. Lawler ve Porter' ın eklediği bir başka konu ise çalışanlar arasında

ödüllerin karşılaştırılmasıdır. Çalışanlar kendilerinin performansının daha yüksek olduğunu düşünerek diğerlerinden daha yüksek ödül almaları gerektiğini düşünebilir (Koçel, 2014: 652).

2.4.2.3. Skinner'ın Davranış Şartlandırma (Sonuç Şartlandırma) Teorisi

Skinner'ın, sonuçsal şartlandırması bir davranışın gelecekte zamanda nasıl şekillendirileceği üzerine kurulmuştur. İvan Pavlov laboratuvar ortamında bir deneyde hayvanların bir uyarıcı sonucu davranışlarının şekillenebileceğini savunmuştur. Bir köpeğe her yemek verdiğinde zil çalmış ve yemeği gören köpeğin ağzının salyalandığını görmüştür. Bir süre sonra yemek vermeden zili çaldığında köpeğin ağzının yine salyalandığını gözlemlemiştir. Köpeğin davranışı zilin çalmasına şartlandırılmıştır. Zilin her çalması köpekte yemek uyarısı almasına neden olmuştur (Bingöl, 1990: 268).

Skinner' da bu deneyden yola çıkarak sonuçsal şartlandırma teorisini geliştirmiştir. İnsan davranışlarının karşılaştığı olumlu ve olumsuz sonuçlar karşısında yönlendirilebileceğini savunmuştur. Bu teorinin örgütlere uygulanması ise örgütsel davranış değiştirme teorisi oluşmuştur (Koçel, 2014: 636).

Sonuçsal şartlandırma, bir çalışanın davranışlarının çalıştığı iş yerinde aldığı tepkilere göre değişimini konu alır. Bir çalışan işe sürekli geç geliyorsa amirinde alacağı tepki onun bu davranışına yön verecektir. Amiri eğer geç kalma durumu karşısında ceza verirse çalışan personel bir daha geç gelmeyecektir. Bu durum o iş yerinde çalışan bütün personeller için örnek olacak ve onlarında davranışlarını şekillendirecektir. Yapılan olumlu davranışlar ise amir tarafından ödüllendirilerek olumlu pekiştirme yapılmalı ve bu eylemin devamı teşvik edilmelidir. Yapılması istenmeyen davranışlar ise cezalandırılmalı ve eylemin tekrarı önlenmelidir bu da olumsuz pekiştirmedir (Tınaz, 2000: 33). Yönetici olumlu gördüğü davranışları olumlu pekiştirerek sürekliliğini sağlamalıdır.

2.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisine göre, aynı işi yapan çalışanlar aynı performansı gösteriyorlarsa eşit ölçüde ödül alması gerektiğini savunmuştur. Çalışanın işindeki verimini iş ortamındaki eşitliğe bağlı olduğunu savunmuştur. Bir iş yerinde çalışanlar diğer çalışanlarla kendilerinin yaptığı işleri kıyaslama yaparlar. Yapılan iş ile alınan karşılık eşitse çalışanların motivasyonu artar eğer yapılan iş ile alınan karşılık arasında diğer çalışanlara karşılık eşitlik yoksa çalışanların motivasyonu düşer (Köroğlu, 2011: 139).



Şekil 8. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Kaynak: Enver Özkalp, Örgütsel Davranış Eskişehir 2011: 173.

Çalışanların eşitlik değerlendirmesi dört aşamadan oluşur; kendini değerlendirme, diğerlerini değerlendirme, kendini diğerleriyle kıyaslama, eşitlik ya da eşitsizlik hissetme (Süral ve Topaloğlu, 2012: 120). Çalışan ilk aşamada yaptığı işi ve karşılığında aldığına bakar(ücret, ödül, övgü, statü, çalışma koşulları...). İkinci aşamada ise iş yerinde çalışan diğer çalışanları yaptığı işe bakar aynı birimde çalışanlara, diğer birimlerde çalışanlara, başka işyerinde çalışanları gözlemler. Daha sonra diğer çalışanlarla kendini kıyaslar. Son aşamada ise çalışan değerlendirmesini yapar çalışma ortamında eşitlik mi yoksa eşitsizlik mi olduğuna karar verir. Çalışan kendisini diğer çalışanlarla kıyasladığında eşitsizlik oranı aşağıdaki gibidir.

$$\frac{\text{kişinin elde ettiği çıktı}}{\text{kişinin girdileri}} < \frac{\text{başkalarının elde ettiği çıktı}}{\text{başkalarının girdileri}}$$

$$\frac{\text{kişinin elde ettiği çıktı}}{\text{kişinin girdileri}} > \frac{\text{başkalarının elde ettiği çıktı}}{\text{başkalarının girdileri}}$$

Eşitlik olması durumunda ise oran;

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği çıktı}}{\text{Kişinin girdileri}} = \frac{\text{başkalarının elde ettiği çıktı}}{\text{başkalarının girdileri}}$$

Çalışan kişi eğer iş yerinde adaletsizlik olduğunu düşünüyorsa performansını düşürür, işe bağlılığı azalır, işten ayrılmayı düşünebilir. Diğer çalışanları da huzursuz eder motivasyonlarını düşürür. Çalışanda bu düşünceler zamanla azalabilir ama eşitsizlik algısı giderek artarsa çalışan işten ayrılabilir (Karaman, 2010: 53).

2.4.2.5. Locke'nin Amaç Teorisi

Edwin Locke' nin amaç teorisine göre, çalışanların belirli hedefe yönelmeleri onları bu hedefi gerçekleştirme yönünde motive edeceğini savunmuştur. Belirli bir hedefi olan insanlar bu hedefe ulaşmak için daha fazla çaba göstererek performansını artırır hedefe ulaşan çalışan yaptığı işten haz duyar. Amaç teorisine göre amacı olan her çalışan işine daha çok motive olur ve çalıştığı kuruma daha çok fayda sağlar. Çalışan personel hedefe ulaşmak için gösterdiği gayreti yetersiz bulursa hedefe ulaşmak için çabasını arttıracaktır. Bu teoriye göre amacı olan çalışanlar amaçsız (hedefi olmayan) çalışana göre daha yüksek performans göstermektedir (Başaran, 2000: 180).

Amaç teorisine göre çalışanın hedefi ne kadar zor olursa çalışanın performansı o kadar yüksek olacaktır. Yalnız hedef ulaşılması imkansız bir hedef ise çalışan performansında bir değişim olmayacaktır. Çalışanın performansının artması için koyulan hedeflere inanması ve benimsemesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 380). Amaçlar belirlenirken çalışanlarında sürece dahil edilmesi çalışanlar tarafından sürecin benimsenerek sürecin daha sağlıklı çalışmasına katkıda bulunabilecektir.

Amaçlar belirlenirken şu kriterlere dikkat edilmelidir:

- Belirlenen amaçlar iş yerinin yaptığı işe uygun olmalıdır.
- Amaçlar belirlenirken çalışanlar ve yöneticiler iletişim olmalı; amaçlar yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmelidir.
- Amaçlar belirlenirken hedeflenen bir tarih olmalıdır.
- Çalışma sırasında çalışanlar ve yöneticiler arasında geribildirim olmalı hedefe ulaşan çalışanlar ödüllendirilmelidir (Süral ve Topaloğlu, 2012: 126).

2.5. Motivasyon Çeşitleri

İnsanın motivasyonunu etkileyen dört etmen vardır. Bunlar fizyolojik motivler, içgüdüsel motivler, sosyal motivler, psikolojik motivlerdir (İncir, 2002: 73).

2.5.1. Fizyolojik Motivler

Fizyolojik güdüler, insanların hayatlarını devam ettirebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlarını kapsar. Bu ihtiyaçlar doğuştan itibaren hemen hemen tüm canlılarda az bir farkla vardır. Yeme, içme, barınma, giyinme, kendini güvende hissetme gibi temel ihtiyaçlar olarak kendini gösterir. Bu ihtiyaçların kuvveti kişiden kişiye farklılık gösterebilir (Karaman, 2010: 30). Mesela uzun süre kapalı ortamda çalışan birinin dinlenme ihtiyacı gibi. Her insan dinlenmeye ihtiyaç duyar ama bu dinlenmenin süresi kişiden kişiye farklılık gösterebilir.

2.5.2. İçgüdüsel Motivler

Öğrenmeye dayanmayan insanın doğal ihtiyaçlarının neden olduğu bilinçsiz davranışlardır. İçgüdüler, hayvanlarda ve insanlarda ortak olarak var olan kalıplaşmış ihtiyaçlardır. Bütün canlılarda olduğu gibi insanlarda da içgüdüler vardır. İçgüdüler, insanları hayvansal nitelikli davranışa yönelten olgular olarak nitelendirilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002: 135)

Davranışın içgüdüsel sayılabilmesi için:

- Bir fizyolojik nedeni bulunmalıdır.
- Hayvanların genelinde olmalıdır.
- Davranışlar insanın yaşamı boyunca öğrendiği şeylerden etkilenerek değişmemelidir.

2.5.3. Sosyal Motivler

İnsanları diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği sosyal bir canlı olmasıdır. Genelde canlılar topluluklar halinde yaşar ama onların bu davranışı, güvende olma içgüdüsünden gelmektedir. İnsanlarda ise sosyal ilişkiler bilinçlidir ve şiddeti kişiden kişiye farklılıklar gösterir. Her insan diğer insanlarla ilişkiler kurar bunlar; aile içerisinde, arkadaş çevresinde, iş çevresinde olabilir. İnsanlar bir gruba üye olmak, tanınmak, sevmek, sevilme gibi sosyal istekleri vardır. Sosyal ihtiyaçları giderilmeyen insanların motivasyonu düşecektir.

2.5.4. Psikolojik Motivler

Psikolojik motivler, insanların kişilik ve davranışlarını oluşturan doğuştan var olan yada sonradan öğrenilen değerlerdir. Psikolojik motivler kişiden kişiye farklılık gösterebilen çok karmaşık bir yapıdadır. Psikolojik motivleri analiz etmek sosyal ve fizyolojik motivleri analiz etmekten daha zordur. Kişilerin içyapısıyla ilgili olduğu için oluştuktan sonra öğrenilir. Örneğin bazı insanlar bir olay karşısında hemen etkilenirken bazıları çok soğukkanlı olabilir. Başka bir anlatımla bazı insanlar çevresindekilere karşı kibar ve hoşgörülükten diğerleri saldırgan ve saygısız olabilir (Karaman, 2010: 31).

2.6. Motivasyon Araçları

Motivasyonun amacı, çalışanların daha verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Çalışanları motive etmek için ise her çalışmada farklı yaklaşımlar uygulanmalıdır. Uygulanan yöntemler çalışanların ihtiyaçlarını karşılamazsa motive edici unsurun bir anlamı olmaz. Çalışanları motive eden unsurlar değişkendir. Bir çalışan için motive edici etken bir diğeri için bir anlam taşımayabilir. Çalışanları motive eden unsurlar çalışanın psikolojik, ekonomik ve sosyolojik durumundan etkilenir.

2.6.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

İşletmenin varoluşu nedeniyle çalışanın çalışma nedeni temelde ekonomik nedenlere dayanmaktadır. İşletmeler karlarını maksimize etmeyi ve varlığını devam ettirmeyi amaçlarken, çalışanlar ise hayatlarını devam ettirebilmek için ekonomik nedenlerden çalışırlar. Çalışanın temel çalışma nedeni ekonomik olduğu için ekonomik motivasyon araçları diğer araçlara göre daha güçlü bir motivasyon aracıdır (Sabuncuoğlu, 1996: 92). Çalışanlar gelir kaynakları olan işlerini kaybetmek istemezler. Bunun içinde çalışanlar işverenlerin beklentisine karşılık vermeye çalışırlar. Ekonomik araçlar; ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül olmak üzere dört bölüme ayrılır.

2.6.1.1. Ücret Artışı

Ücret çalışanların ekonomik ihtiyaçlarını karşılayan bir araçtır. Çalışanların ihtiyaçlarına cevap veremeyen ücret çalışanlarda tatminsizlik oluşturur ve motivasyonu düşürür. Ücret çoğu çalışan için daha iyi bir yaşantı sağlamak açısından önemli bir motivasyon aracıdır.

Çalışanların, ücrete ilişkin iki önemli yaklaşımı vardır; birincisi, gelir elde etme, ikincisi ise yaptığı iş karşılığında hakkını almaktır (Demir, 1999: 276). Ücret çalışanın ekonomik gücünü ve toplum içindeki itibarını artırır böylece çalışan geleceğe güvenle bakar. Sürekli ücret artışı çalışanın motivasyonunu yükseltecektir. Yaptığı işin karşılığında aldığı ücretle ekonomik yönden tatmin olan çalışanın işyerine bağlılığı artar ve motivasyonu yükselir. Fakat ücret artışı çalışanın gösterdiği ek çabadan dolayı verilmelidir bu artış sürekli yapılmamalıdır (Keser, 2006: 94).

2.6.1.2. Primli Ücret

Çalışanların, çalıştığı iş karşılığında aldığı ücrete ek olarak daha yüksek bir performansa özendirme amacıyla verilen ücrete prim denir. Çalışanların normalden fazla bir hizmet sunmaları durumunda onlara yaptığı işin karşılığında motive etmek için ve yüksek

performansın devamı için belirli oranda bir ücret verilir. Bu ücretin bazı negatif yanları da vardır. Çalışanın daha fazla prim için iş kalitesini düşürmesi, özensiz ve dikkatsiz çalışma nedeniyle iş kazası geçirme gibi durumlar yaşanabilir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise işverenler çalışanlara adil prim dağıtımını yapmalıdır. Aksi durumda çalışanlarda motivasyon düşecektir.

2.6.1.3. Kâra Katılma

İşletmenin, kârının bir kısmını belirli periyotlarda çalışanları ile paylaşılmasına kâra katılma denir. İşletme kârını dönem sonunda yöneticiler ve çalışanlara yaptıkları işe göre belirli oranlarda paylaşırlar. Bu yöntem çalışanların işlerini daha fazla benimseyerek daha yüksek performans göstermesine neden olur. Bu konuya örnek olarak hastaneleri gösterebiliriz. Hastaneler her ay sonunda döner sermayelerindeki paranın bir kısmını doktorlar, hemşireler ve diğer çalışanlar olmak üzere hizmet puanlarına ve çalıştıkları birime göre paylaşırlar (Arslan, 2013: 26). Çalışanlara hisse senedi verilmesi de kâra katıma yöntemleri arasında gösterilmektedir.

2.6.1.4. Ekonomik Ödül

İşletmelerin varoluş nedenleri ile çalışanların çalışma nedenlerinin temelini ekonomik nedenler oluşturmaktadır. Ekonomik değeri olan ödüllerle çalışan işine daha motive olması hedeflenir. İşine motive olan çalışan daha yüksek bir performans gösterecektir. Ödüllendirmenin iki amacı vardır. Birincisi işletmeler için maddi ve manevi değer taşıyan hizmetin değerlendirilmesi diğeri ise diğer çalışanların motive edilerek performanslarını arttırmasıdır (Arslan, 2013: 25).

Ekonomik ödül verilirken iki konuya dikkat etmek gerekir. Verilecek ödülün gösterilen başarının ardından verilmesi gereklidir yani ödülün zamanlaması önemlidir. Bir diğer konu ise verilecek ödül ile yapılan iş arasında orantı olması gerekmektedir. Ödülün yapılan işe gösterilen emekten daha düşük olması çalışanın performansını düşürecek ödülü

anlamsızlaştıracaktır. Çalışanın ihtiyacına göre hediyeler seçilmesi ödülün değerini arttıracaktır.

2.6.2. Psiko-sosyal Motivasyon Araçları

Ekonomik motivasyon araçları çalışanlar üzerinde her ne kadar etkili olsa da tek başına yeterli değildir. İnsanlar çalıştıkları iş yerinde sadece ekonomik koşullara değil iş ortamındaki rahatlığa, çalışanlar arasındaki uyuma ve sosyal imkânlara da bakarlar. İnsanlar her ne kadar ekonomik yönden değeri olan şeylere ihtiyaç duysa da insanlar sosyal canlılardır ve sosyal gereksinimleri vardır.

İşletmelerde, geçmiş yıllarda psiko-sosyal araçlara yeteri kadar önem gösterilmemekteydi. Yapılan araştırmalarda ekonomik faktörler kadar psiko-sosyal faktörlerinde önemli olduğu görülmüştür (Keser, 2006: 94). Çalışanlar motive edilirken çalışanların psikolojisi ve kişiliği de değerlendirilmelidir.

Çalışanların motivasyonunu etkileyen psiko-sosyal araçların başlıca; öneri sistemi, sosyal katılma, psikolojik güvence, gelişme ve başarı, çevreye uyum, çalışmada bağımsızlık, değer ve statü, sosyal uğraşlardır.

2.6.2.1. Öneri Sistemi

Çalışanların motivasyonunu yükselten bir unsurda öneri sistemidir. Öneri sistemi, çalışanların iş konusunda fikirleri alınarak onları motive etmeyi amaçlar. Fikirlerini ve düşüncelerini paylaşmak çalışanların kendini ifade etmesini yükselterek onları çalıştıkları yere bağlayacaktır. Paylaştığı düşünceler üstleri tarafından takdirle karşılanması çalışanları işe daha da motive edecektir. Çalışanların sadece yaptıkları işten değil fikirleri alınarak da işyerine katkı sağlanabilir. Çalışanın verdiği fikirler iş yeri için olumlu katkılar sunabilir. Böylece çalışanların sadece emeğinden değil düşüncelerinden de faydalanılmış olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002: 127).

Öneri sistemi, işletmedeki demokratikleşmeyi arttıracaktır. Çalışanlar kendini daha iyi ifade edebileceği amirleriyle daha iyi iletişim kurabileceği rahat bir ortama da zemin hazırlar.

Böylece çalışan işletmeyle ilgili düşüncesini, sorunlarını, örgütsel ya da teknik konudaki görüşlerini üstlerine rahatça iletebilir.

2.6.2.2. Sosyal Katılma

Çalışanlar bir işletmeye girdiklerinde işletme içerisindeki sosyal guruplara girmeye çalışırlar. Çalışanlar iş yerinde sosyal ortama uyum sağlamak için işletme içerisinde var olan guruplara dâhil olurlar. Bu guruplar, plansız bir şekilde kendiliğinden oluşur ve tek amacı çalışanların sosyal ihtiyaçlarına cevap vermektir. Gurupların işletmeye katkısı, çalışanların işyerine bağlılığını arttırarak motivasyonunu yükseltir. İşyerindeki yöneticilerde çalışanların sosyal ihtiyaçlarını gidererek işletmedeki çalışanların motivasyonunu yükselttiği bu gurupları desteklemelidir (Sabuncuoğlu, 1996: 128). Çalışanlar, guruba girdikten sonra meslekleri ile ilgili bilgi edinmeye çalışırlar. Çalışanlar gurup değerlerine sahip, gurubun varlığı için çalışan, duygu ve düşüncelerini rahatça açıklayabilen bireyler haline gelirler (Karaman, 2010: 85).

2.6.2.3. Psikolojik Güvence

Psikolojik güvence, çalışanların iş ortamının rahatlığına bağlıdır. Çalışanın iş ortamında tehlikeli psikolojik faktörlerin(şiddet, baskı, mobbing) engellenmesi gereklidir. Psikolojik olarak kendini güvende görmeyen çalışan işine yeteri kadar motive olamaz. Yöneticilerin sürekli olarak çalışanların iş ortamındaki çalışma ortamını onların kendilerini güvende hissedebileceği şekilde düzeltmeler yapması gereklidir. Yöneticiler var olan olumsuzlukları ise düzeltmeleri gerekmektedir. Maslow'da ihtiyaçlar hiyerarşisinde bu konudan güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar olarak bahsetmiştir.

Geziler, sosyal faaliyetler, kutlamalar gibi sosyal aktivitelerle çalışanların bir araya getirilerek birbirleriyle yakınlaşması ve karşılıklı güven duygusunun geliştirilmesi gerekmektedir. Birbiriyle yakın ilişkilerde olan çalışanlar işyerini daha çok benimserler (Karaman, 2010: 85).

2.6.2.4. Gelişme ve Başarı

Her insan çalıştığı iş yerinde yeteneklerini, deneyimlerini, bilgi ve becerilerini arttırmak ister. Bunun nedeni yaptığı işte ileride daha başarılı olmak istemesidir. Çalışanların çoğu işe başladıktan hemen sonra yükselme ve gelişme olanaklarını araştırırlar. Daha üst makamlarda bulunmaya gayret ederler. İş yeri yöneticileri için bu durum başarılı bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Yükselme ve gelişme çalışanlar üzerinde çok yönlü başarılı bir güdüleyici etmendir. Görevinde yükselme çalışanda kendine güven ve güçlü hissetme duygusu oluşturur (Demir, 1999: 278).

Çalışanlar yaptıkları işi sürekli kendilerini geliştirerek devam ettirdikleri takdirde yaptıkları iş bir süre sonra rutin hale gelecek ve çalışanların motivasyonunu düşüreceklerdir. Çalıştıkları konum çalışanlar için yetki ve sorumluluk bakımından yetersiz gelecektir. Bunun için daha yüksek konumlarda çalışmak isteyeceklerdir. İş veren çalışana kendini geliştirebilmesi için gerekli eğitim ve imkanları tanınmalıdır. Çalışanın her başarısı da yöneticiler tarafından takdir edilmelidir (Karaman, 2010: 86).

2.6.2.5. Çevreye Uyum

Çalışanların, iş yerindeki çalışma arkadaşları ile uyumu ve iletişim halinde olması çalışanın motivasyonunu yükselteceği gibi iş başarısını da genel olarak arttıracaktır. Çevresindekilerle uyumu olmayan çalışanlar iş yerindeki başarıyı da düşüreceklerdir. Çalışan çevresinden kopuk, iletişimi zayıf ve içine kapanık biriye diğer çalışanlarla takım halinde çalışması imkânsızdır. Çalışan işe başladıktan hemen sonra diğer çalışanlarla kaynaşmalı çevrenin gereklerine, kurallarına ve düzenine uyum sağlamalıdır. Yöneticilerde işe yeni başlayan çalışana çevreye uyum konusunda desteklemelidir. Böylece yeni başlayan çalışan gurup dışında kalmayarak gurubun bir parçası olarak daha aktif bir şekilde işini yapar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002: 127).

2.6.2.6. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanlar genelde çalışma ortamlarında bağımsız olmak ister. Bu olay insanların doğasından kaynaklanan bir durumdur. Çalışanlar benlik duygusunu tatmin etmek için ya da kendini geliştirmek için bağımsız hareket etme duygusuyla hareket ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002: 128). Çalışanlara iş ortamında özgürlük verilmesi durumunda onların yaratıcı gücünden yararlanılır. Bağımsız çalışma ortamı çalışanda, kendine güvenildiği duygusu oluşturur. Çalışanın iş yerine daha çok bağlanmasına neden olur. Çalışan kişi özgürlük içinde geliştiği zaman kendini bir şeyler yapma gücünde ve gurup içinde değeri olan kişi olarak hisseder.

Bağımsız çalışma; çalışana işini planlama, iş prosedürlerinin uygulamasında, görev çeşitliğinde serbest kalma imkânı verir (Koroğlu, 2011: 158).

2.6.2.7. Değer ve Statü

Kendini değerli ve önemli hissetme her insan için önemli bir ihtiyaçtır. Çalışan, yaptığı iş karşılığında yöneticiler tarafından aldığı olumlu tepkiler ile işine daha çok motive olur. Çalışanın iş yerindeki konumu ne olursa olsun yapılan işin takdir edilmesi, kendini ispat etmiş bir personel olması çalışanın tatmin olmasını sağlar. Çalışanlar üstlerinin saygı ve sevgisini kazanmak için gayret gösterirler. Yöneticilerde bu gayreti görerek karşılık verirlerse çalışanları motive etmiş olurlar (Erol, 1998: 492). Yöneticiler çalışanlarının kişiliklerine, yaptığı işe, düşünce ve görüşlerine değer vermelidir. Verdikleri değeri çalışanlara hissettirebilmelidir. Yöneticiler, çalışanlara yaptığı işin işyeri için ne kadar önemli ve değerli olduğunu hissettirebilmesi gereklidir.

2.6.2.8. Sosyal Uğraşlar

Sosyal uğraşlar, işyerinin çalışanlar için doğum günlerini ve evlilik yıldönümlerini kutlama, spor müsabakaları düzenleme, geziler organize etme, sinema ve tiyatro gibi sosyal aktivitelerin organizasyonunu kapsar. Yöneticilerin organize edeceği bu tür sosyal faaliyetler

çalışanları motive edecektir (Erdoğan, 1996: 302). Sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar ile yöneticiler birlikte vakit geçirerek kaynaşmaları sağlanır. İşyerindeki örgüt içi iletişim güçlenerek çalışanların birbirine daha yakın olması sağlanır. Böylece işyerindeki motivasyon artar.

2.6.3. Örgütsel Yönetmel Araçlar

Örgütsel yönetmel araçlar kurum ile çalışanlar arasında bir bağ oluşturur. Çalışanlar, bu bağ ile işyeriyle bütünleşerek işyerine daha faydalı hizmetler sunarlar (Demir, 1999: 279). İşyeri ile çalışanlar karşılıklı beklenti halindedirler. Çalışanların motivasyonunu en iyi düzeye çıkarmak için örgütsel ve yönetmel araçlardan faydalanılmalıdır.

Örgütsel yönetmel araçlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, rotasyon başlıkları şeklinde sıralanabilir.

2.6.3.1. Amaç Birliği

Amaç birliği yöntemine göre öncelikli olarak işyerinin hedefi belirlenmelidir. İşyeri ve çalışanlar aynı hedefte aynı doğrultuya doğru hareket etmeleri örgütsel birlikteliği oluşturacaktır. Amaç birliğinde belirlenen amaçlar işletmenin bütün yöneticilerini ve çalışanlarını kapsayacak şekilde düzenlenmeli ve uygulanmalıdır (Çiçek, 2005: 12). Amaç birliği işyerinin hedefine göre yöneticiler tarafından sağlanmalıdır. Bütün çalışanlar aynı hedefe doğru koordineli bir şekilde çalıştıklarında, çalışanların performansı çok yüksek olacaktır.

Amaç birliğine göre işyerinin amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birleştirerek çalışanı işyeriyle bütünleştirmeyi hedefler (Karatepe, 2005: 78). Böylece çalışanın işyeri bağlılığı da artar. Amaç birliğinin oluşturulduğu işletmelerde benlik kavramı kaybolarak ‘biz’ kavramı oluşur. Yönetici, çalışanlarına yaptıkları işin işletme çıkarları olduğu kadar kendi çıkarlarına da olacağını benimsetebilirse; çalışanlar, işletme çıkarları kadar kendi çıkarlarına

da hizmet etmiş olur. İşyerindeki motivasyon genel olarak yükselmiş olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002: 92).

2.6.3.2. Yetki Ve Sorumluluk Dengesi

Yetki çalışana hareket serbestliği ve sorumluluk yüklenmesini sağlayan, çalışanın saygınlık ihtiyacını tatmin eden bir motivasyon aracıdır (Tortop, 1999: 135). Yöneticiler, yetkilerinin bir kısmını çalışanlarına devreder. Böylece iş dağılımı sağlanmış olur.

Yetki sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Çalışanlara yetki verildiğinde çalışandaki sorumluluk bilinci de artmaktadır. Çalışan bir yetki verildiğinde ve bu konuda sorumlu olduğunda kendisine güvenildiği duygusuyla işinde elinden geleni yapacaktır. Böylece çalışan işine motive olacak ve işyeri için daha faydalı olmaya çalışacaktır. Bu yöntemle çalışanın kendine güvenini arttırmakla beraber iş yerine olan bağlılığını da kuvvetlendirmektedir (Keser, 2006: 94).

2.6.3.3. Eğitim Ve Yükselme

İş yerindeki eğitimin amacı; teknolojik ve mesleki gelişmelerin uzağında kalmamak, kişisel gelişimi sağlamak, bilgi birikimini arttırmaktır. Yükselmenin amacı ise bilgi ve birikimleri yüksek olan çalışanların bu bilgilerini iş yeri için daha faydalı kullanabilecekleri üst mevkilere görevlendirilmesidir. İş yerindeki eğitimin amacı personelin yükselmesine zemin hazırlamaktır. İşyeri yönetiminde kalifiye personel hazırlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002: 96).

Çalışanlar işe başladığı süreden itibaren iş yerinde yükselme imkânlarını araştırırlar. Zamanla yaptıkları iş monoton bir hal alır ve çalışanlar daha yüksek mevkilerde çalışmak isterler. Üst mevkilerde çalışmak isteyen personelleri bir üst kademeye taşıyacak etken ise eğitimidir. Eğitim, çalışanların eksik yönünü gidermesini sağlayacak ve böylece çalışanların motivasyonunu arttıracaktır (Eren, 2012: 515).

Yükselme ihtiyacının nedeni, çalışanın takdir edilme, kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyacının sonunda ortaya çıkmaktadır. Çalışan işyeriyle kendini bütünleştirerek,

kendi mevki ve başarısını işyeriyle birleştirerek sürekli yükselme çabası içerisine girmektedir (Günbayı, 2000: 38). Çalışanlar, aldıkları eğitim sonucunda sahip oldukları bilgiler ve tecrübeler ile yükselme imkânlarının da olmasını ister. Yükselme başarı ile eşzamanlı bir ödüldür ve motivasyona etkisi çok yüksektir. Eğitim aynı zamanda çalışanın davranışlarını değiştirerek örgütsel bağlılığı da arttırır.

2.6.3.4. Kararlara Katılma

Çalışanların, yaptıkları işle ilgili düşüncelerinin alınması ve kararda söz sahibi olması etkili motivasyon araçlarındandır. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararı görüşmek ve kendilerinin de söz sahibi olmasını ister. Kararlara katılmanın temelinde çalışanların, verilen kararları benimseyeceği ve destekleyeceği bilinmektedir. Çünkü karar verilirken çalışanlarda fikirlerini söylemiş ve verilen kararda söz sahibi olmuşlardır. Karara katılan çalışanlar değişimi hızlıca benimserler (Eren, 2012: 513).

Kararlara katılma yönteminin işyerine iki yönden faydası vardır. Birincisi çalışanların düşünceleri alınarak işletme içerisinde var olan sorunlar daha gerçekçi bir boyutta çözüm aranır. Çalışan personelin sadece emeğinden değil bilgi, gözlem ve tecrübelerinden de yararlanmış olunur. İkinci faydası ise motivasyon yönünden çalışanları daha fazla işlerine motive eder ve örgütsel bağlılığı arttırır. Çalışanlarda ben değil biz düşüncesi hâkim olur (Köroğlu, 2011: 139). Çalışanlar alınan tüm kararları kendi kararları gibi benimser ve kararlara hızlıca uyum sağlar. Ayrıca çalışanlar içerisinde örgütsel adalet algısı da oluşur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002: 127).

2.6.3.5. İletişim

İnsan sosyal bir canlıdır ve bu sosyalleşmenin gereği olarak da diğer canlılarla iletişim kurma ihtiyacı duyar. Bu iletişim işle ilgili ya da diğer sosyal gereksinimler üzerine olabilir. İşyerindeki işlerin sağlıklı ilerleyebilmesi için temel ihtiyaçlardan biride sağlıklı bir örgüt içi iletişimidir. Yapılan tüm faaliyetlerde iletişim ve koordinasyonun olması gereklidir.

İşyerindeki iletişim kanalları sürekli açık olmalıdır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında dikey ve yatay iletişim kanalları olmalıdır. Yöneticiler birbirleriyle iletişim sayesinde koordineli bir şekilde işletmeyi daha etkin yönetebilirler (Yüksel, 1998: 136). Çalışanlar ise diğer çalışanlarla ve yöneticilerle iyi bir iletişim olması durumunda işlerine daha iyi motive olacaklardır ve daha yüksek performans göstereceklerdir. Çalışanlar düşüncelerini rahatça üstlerine iletmek isterler bu sayede duygu, düşünce ve işletme hakkındaki görüşlerini bildirirler. Bu durum işletme için demokratik bir yapıya dönüşmede yarar sağlar. Bu şekilde örgütsel adalet algısı yükselir kuruma bağlılık artar. Eğer iletişim kanalları açık olmazsa çalışanlar üstleriyle iletişim kuramazsa işyerinde çalışanlarda huzursuzluk olacaktır (Fındıkçı, 2000: 401).

2.6.3.6. İş Genişletme

İş genişletme, çalışanın monoton bir iş hayatında sürekli aynı işleri yapmasını önlemek için yapılmaktadır. Yani çalışanın aynı işte sürekli çalışması değil de görev sayısını arttırılması anlamına gelir (Kavuncubaşı vd., 2009: 186). Çalışanın tek ve küçük bir işi yapmak yerine birbirine yakın olan işleri yapması demektir. Çalışan bir konuda uzmanlaşırsa ve sadece o işle ilgilenirse diğer işlere yabancılaşır ve işe bağlılığı azalır. İş genişletme, işin içinde yer alan görevlerin yatay olarak arttırılmasıdır. Bu sayede çalışan işine daha fazla motive olacak işin işleyişini daha iyi kavrayacak ve performansı yükselecektir.

2.6.3.7. Rotasyon

Çalışan uzun süre aynı iş yerinde aynı işi yaparsa o iş çalışan için monoton bir hâl alır. Sürekli aynı işi monoton bir şekilde yapan çalışanın o işteki performansı düşmektedir. Rotasyonun temel hedefi çalışmanı monotonluktan kurtararak tekdüzeliği engellemek ve çalışanın motivasyonunu arttırmaktır. Çalışan eşit zorluk seviyesine sahip diğer işlerde görevlendirilerek monotonluktan kurtulur ve motivasyonunun artması hedeflenir.

Bazı işletmeler rotasyonu rutin hale getirerek çalışanları işletme içerisinde belirli periyotlarda farklı işlerde görevlendirerek çalışanların işletmeyi daha iyi tanmasına ve

yapılan işlere daha hâkim olmasını hedeflemektedir. Aynı işyerinde farklı görevlerde çalışan personeller işletmeyi daha yakından tanımakta ve yapılan işi daha çok benimsemektedir. Bu durumda çalışanların motivasyonu artarak performansı yükselmektedir. İş rotasyonunun işletme için bir başka faydası da yetişmiş personel ihtiyacını azaltmasıdır. Çalışanlar farklı işlerde çalıştığında işten ayrılma ve izin gibi durumlarda ayrılan personelin boşluğu kısa sürede diğer personellerle doldurulabilmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE YÖNETİMİ

3.1. Performansın Tanımı

Performans kavramı dilimize İngilizce ‘performance’ kelimesinden geçmiştir. Türk Dil Kurumuna göre performans ‘başarım’ olarak tanımlanmaktadır. Kelime anlamı olarak yapma, beceri, kapasite, başarı, bir işin üstesinden gelme ve kendi üzerine düşen işi etkin bir şekilde yapma olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54).

Literatürde performansın birçok tanımı vardır. Performans belirlenen koşullara göre, bir işin yapılma düzeyi ya da çalışanın davranış şekli olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, bir çalışanın belirli bir zaman diliminde, kendisine verilen görevi yerine getirmek koşuluyla elde ettiği sonuçlardır. Sonuç olumlu ise çalışanın, kendine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirdiği ve yüksek bir performansı olduğu anlaşılır. Sonuç eğer olumsuz ise, çalışanın başarısının düşük olduğu işine ait görev ve sorumlulukları yerine getirmediği veya performans düzeyinin düşük olduğu anlaşılır (Bingöl, 2003: 171). Performans, bir amaca ulaşmak için gösterilen etkili bir uğraş ya da işi etkin bir şekilde yürütme, yerine getirme ve tamamlama başarısı olarak tanımlanabilir. İş yapan çalışanın ya da işletmenin o işle ilgili ulaşılmak istenen hedefe ne ölçüde yaklaşabildiğini gösteren nicel ve nitel anlatımdır (Baş ve Artar, 1991: 176). Başka bir tanıma göre performans, insanın sorumluluklarını arttıran, amaçlarını, hedeflerini belirleyen ve vizyonlarını geliştiren bir faaliyettir. Performans, yöneticilerden en alttaki çalışana kadar tüm işletme çalışanlarının belirli bir standartta başarı göstermesidir (Uyargil, 2008: 2). Performans genellikle verimlilikle eş anlamlı olarak da kullanılmıştır. Verimlilik, işletmenin amacına ulaşmak için istenen hizmet ve ürünü; kalite, zamanlılık ve maliyet kısıtları içerisinde gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2000: 24). Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel ya da reel bilgi, kabiliyet ve becerilerini beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. İnsanın

sahip olduğu kapasitesini bir işi belli zaman dilimi içerisinde başarılı bir şekilde tamamlama yüzdesidir (Çetinyokuş vd., 2008: 23).

Çalışan kişi tarafından düşünöldüğünde performans, bir işi yapan çalışanın o işle ilgili amaçlanan hedefe ne ölçüde ulaştığını, neye ulaşabildiğini kalite ve miktar açısından nerde olduğunu gösteren bir araçtır (Tınaz, 2005: 77).

Performans değerlendirmenin birbirinden farklı yöntemleri vardır. İşletme yönetiminin benimsediğı yaklaşıma göre performans değerlendirme yöntemleri farklılıklar gösterebilir. Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşıma göre kişiliğın değerlendirilmesine önem verilirken, çağdaş yaklaşıma göre çalışanın işinde gösterdiği başarı daha önemlidir. Geleneksel yaklaşımın temelinde çalışanın kişilik özelliklerinin çalışanın iş hayatına yansıtacağını savunmaktadır. Bunun için personel değerlendirmede çalışanın kişilik özellikleri ön planda tutulmaktadır. Çağdaş yaklaşıma göre ise çalışanın kişisel özellikleri ve özel yaşantısı önemli değildir. Önemli olan iş yerine sağladığı faydadır ve işindeki başarısıyla değerlendirilir (Tutum, 1979: 89).

Sanayi devriminden sonra işletmeler, örgütsel performans kavramının önemli bir konu olmaya başlamasıyla verimlilik üzerine odaklanmıştır (Kılınç, 2012: 44). Geçmişte performans değerlendirmesi ilk kez 1. Dünya Savaşından sonra yapılmıştır. Avrupa ve Amerika'daki idari personellerin aldığı kararlarda performans değerlendirme sisteminden yararlanılmıştır. Türkiye'de ise 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikasında, Makine Kimya Endüstrisinde, Devlet demir Yollarında ve Sümerbank gibi kamu kuruluşlarında performans değerlendirme sisteminden faydalanılmıştır. Son yıllarda ülkemizde özel sektörde de performans değerlendirme sistemi sıklıkla kullanılmaktadır (Kayar, 2015: 43). 4857 sayılı iş yasasına 2003 yılında yapılan eklemeye çalışanın iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme raporlarının da yasal bir belge sayılması işletmelerin ilgisini performans değerlendirme üzerine yoğunlaştırmıştır (Uyargil, 2008: 10). İşletme bir çalışanın iş sözleşmesini performansından dolayı fesh ederken düzenli olarak performans değerlendirme raporlarına ihtiyaç duyacaktır.

İşletmelerde karşılaşılan temel sorunlardan biride çalışanalara verilen görevlerin ne ölçüde yapılıp yapılmadığının ve çalışanın yeteneklerinin ne olduğunu belirlenmesidir. Bütün yöneticiler çalışanalrının yeteneklerinin ne ölçüde olduğunu görmek ister. Bu nedenle performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 160).

Bireysel performans üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlardan ilki olan odaklanma, çalışanın ne yapacağını bilmesi anlamına gelir. İkincisi olan yetkinlik, işin

gereklerini yerine getirmede çalışanın gerekli beceriye sahip olmasını ifade eder. Sonuncu olarak da adanma, çalışanın iş yerine bağlılığını onun iş yeri için katkıda bulunma isteğini ifade eder (Kılınç, 2012: 45).

3.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirme verimlilik ve rekabet açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışana işe başladığı günden itibaren işyerinin kendisinden beklentisini bilmesine ve bu hedefe nasıl ulaşacağı konusunda çalışana yol gösterici olmayı hedefler. Çalışanın işiyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerini çalışana ve işyerine göstererek çalışan performansını artırır (Mert ve Gürbüz, 2008: 3).

İşletmeler performans değerlendirmeyi; iş gücü planlaması için çalışan envanteri hazırlamak, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, ücretlendirme konusunda yöneticiye destek olmak, terfi ve görevlendirmelerde daha objektif ve doğru kararlar alınmasında yardımcı olmak, ödül ve ceza sistemine dayanak oluşturmak, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi geliştirmek, çalışanların eksik yönleri hakkında çalışanlarla görüşülerek onların motivasyonunu arttırmak, işyeri küçülmesinde işten çıkarılacak personel konusunda yöneticilere yardımcı olmak (Sabuncuoğlu, 2011: 163).

Çalışanların yaptıkları işle ilgili performansları hakkında bir değerlendirmeleri vardır. Ancak çalışanın kendi kendini değerlendirmesi şeklindeki öz değerlendirme objektif olmayacaktır. Öz değerlendirme şeklinde olan değerlendirmede herkes kendi performansından memnundur ve işlerini en iyi şekilde yaptıklarını düşünürler. Fakat değerlendirme objektif bir çalışan tarafından yapılırsa yönetime katkısı ve çalışanlara katkısı daha yüksek olur (Özdemir, 2014: 44).

Performans değerlendirme sisteminin asıl amacı bireysel performansın sağlıklı ve adil aracılığıyla belirlenerek ölçülmesi, bu konuda çalışanlara bilgi verilmesi ve çalışanın performansı geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması hedeflenmektedir. Uyargil'e (2008: 5) göre performans değerlendirme sisteminin temel hususları maddeler halinde belirlenmiştir.

- *Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi.*
- *Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi.*

- *Önceden belirlenen ölçümleme kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi.*
- *Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırılabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmelidir.*
- *Performans geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların iş birliği içinde olması gerekmektedir.*
- *Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi gerekmektedir.*
- *Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması*
- *Feedback (geri besleme) yolu ile çalışanların motive edilmesi*
- *Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin verilmesi (Uyargil, 2008: 5)*

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından faydası; işyerinin çalışandan beklentilerini ve sorumluluklarını anlamasını sağlar, ücret dağılımının performansa dayalı olması durumunda çalışanlar arasında eşitlik duygusu artar, performans değerlendirmenin bağımsız biri tarafından yapılması durumunda işyerine bağlılık artar (Mert ve Gürbüz, 2008: 3).

Yöneticiler açısından performans değerlendirmenin amacı ise; yetki devri yapılacak personelin tanınması sağlanır, insan gücünü istenen yeterlilikte sağlamak için planlamada katkı sağlar, çalışanları işten çıkarma konusunda vicdani ve hukuki dayanak oluşturur (Ergin, 2012: 15).

3.3. Performans Değerlendirme Sistemin Kurulması

Performans değerlendirme süreci hedeflerin belirlenmesiyle başlayan, belirlenen hedeflerin standartlar haline dönüştürülmesiyle devam eden, verilerin toplanarak ölçümlerin yapılmasıyla ve değerlendirme sonrası nasıl bir programla devam edileceğine karar veren bir döngüdür. Bu süreç içerisinde her basamak birbirini izleyerek çalışanların performansını değerlendirir ve yöneticilere destek sağlar. Her bir basamak uygulanırken aynı zamanda izlenerek aksayan ya da eksik yönler geliştirilir böylece süreç sorunsuz ve kusursuz işlemesi sağlanır (Mert, 2011: 88).

Süreci biraz daha detaylandırırsak; hedefleri belirledikten sonra hedeflerle ilgili her işin standartlarını oluşturmak, daha sonra verileri toplama, değerlendirme yapma ve performans görüşmeleri yapmak. Bu süreç sonunda yüksek performans gösteren çalışanlar için ödüllendirme, düşük performans gösteren çalışanlar için eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılmalıdır (Özdemir, 2014: 67).

I	II	III	IV
Performans Potansiyelini Tanımlamak	Amaçlar Belirlemek Amaçlara Adanmak	Plan Amaçlarını Elde Etmek ve Sürekli İyileştirmek	Performansı Ödüllendirmek
-Kesin Tanımlanmış Çerçeve Sistematik ve Doğru Toplanmış Veriler -Dikkatli Test Sürekli Uyarılma	-Üst ve Alt Kademelerin Benimsemesi -Performans Değerlendirme ve Fırsat Belirleme -Kararlara Yönelik Planlama Süreci -Kesin Adanma	Karar Destek Araçları -En İyi Uygulamalar İş Arkadaşı Baskısı ve Yetkilendirme -Odaklanmış İzlemem Geri Bildirim Hızlı Kendini Düzeltme	-Uygun Ölçüler Uygulamada Disiplin -Ödül ve Takdir Sistemi ile Sıkı İlişkilendirme Kendi Kendini Geliştirme

Şekil 9. Performans Yönetim Sisteminin Kritik Unsurları

Kaynak: İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 2004: 119.

3.3.1. Performans Değerlendirme Ölçütlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme ölçütleri, işyerinin stratejik amaçlarına ve hedeflerine uygun olmalıdır. Ölçütler belirlenirken iş yerindeki bölümler, çalışanların genel durumu, işin niteliği göz önünde bulundurulmalıdır. Mesela giyim mağazasında tezgâhtarlık yapan birinden günde otuz adet pantolon satması beklenebilir ama otomobil galerisinde çalışan bir satış personelinin günde otuz tane araç satması beklemek ulaşılmaz bir hedef belirleme olur (Mert, 2011: 88).

Başarılı bir performans değerlendirmesi için ilk olarak iş ve görev analizinin yapıp daha sonra çalışanların performanslarının ölçülmesinde kullanılacak değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Sağlıklı bir performans değerlendirme yapabilmek için çalışanların başarılı mı başarısız mı olduklarının ölçütleri belirlenmesi gerekmektedir.

Ölçütler belirlendikten sonra çalışanların performansını belirleyen ölçütlerde bulunmuş olacaktır. Uyargil'e göre ölçütler belirlenirken dikkat edilecek hususlar şu şekilde sıralayabiliriz:

- *Kolay anlaşılabilir ölçütler belirlenmelidir.*
- *Yöneticiler tarafından net bir şekilde incelenebilir ve değerlendirmesi nesnel olmalıdır.*
- *İşin özelliğine ve işin gerektirdiği sorumluluğa göre ölçütler belirlenmelidir. Bir yönetici ile çalışanın farklı ölçütlere göre değerlendirmesi daha uygun olacaktır.*
- *Sadece verim odaklı olmayan çalışanların davranışları da dikkate alınarak ölçütler belirlenmelidir.*
- *Ölçütler sürekli kendini yinelememelidir. Sürekli aynı özellikleri ölçen özellikler olmamalıdır.*
- *Ölçütler kendi içerisinde bütünlüğün sağlanmasında dikkat edilmelidir. Aynı ölçüt içerisinde birbirine bağlantısı olmayan çeşitli değerlendirmesi yapılmamalıdır. Mesela hızlık ve özenli çalışma birlikte bir ölçüt olarak değerlendirilmemelidir.*
- *Ölçütler 10 taneyi sınırlandırılması gerekmektedir (Uyargil, 2008: 32).*

Performans değerlendirme çalışmaları ile elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi performans ölçütlerinin tespitinin doğru olması ile mümkündür (Sabuncuoğlu, 2011: 167).

Performans ölçütlerini genel hatları ile üç grupta toplayabiliriz;

- Çalışmanın temel nitel ve niceliğine ilişkin ölçütler (iş miktarı, yapılan işin kalitesi...).
- Bireysel özelliklere ilişkin ölçütler (yaratıcılık, güvenilirlik...).
- İşin gerektirdiği davranışlara ilişkin ölçütler (müşteri odaklı olma, işyerinin kurallarına uyma) (Madan, 2011: 52).

Performans ölçütlerinin belirlenebilmesi için, iş analizlerini iyi bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. İş analizi, işin niteliğini, işin yapılış şeklini, işi yapmak için gerekli olan kabiliyet, sorumluluk ve çabayı belirlemek için yapılan bir çalışmadır. İş analizi, performans değerlendirme sisteminin önemli bir ögesidir. İş yerindeki yapılan işlerle ilgili sistematik bir şekilde bilgi edinmeyi sağlar. İş analizi çalışması sırasında toplanan bilgiler, iş tanımlarının yapılmasında ve iş şartnamelerinin oluşturulmasına zemin oluşturmaktadır (Demirci, 2010: 57).

3.3.2. Performans Değerlendirme Zamanı (Periyotları) Belirlenmesi

İşletme yöneticilerinin zamanı oldukça kısıtlıdır. Performans değerlendirme ise çok karmaşık, zor ve zaman alıcı bir iştir. Performans değerlendirme sık aralıklarla yapıldığında çok verimli olmaz. Çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturarak performansını düşürür ve sık yapılması durumunda yöneticilerde de vakit kaybına neden olacağı için en uygun görülen zaman aralığı altı aylık ya da yıllık değerlendirmeler yapılmasıdır. Kısa periyotlar da yapılan performans değerlendirme çalışan değer yargılarında çok bir değişiklik getirmez (Sabuncuoğlu, 2011: 186).

Performans değerlendirme belirli aralıklarla yapıldığında çalışanların kendini geliştirmeleri için vakit bulmuş olurlar. Performans değerlendirme periyotlarını belirlemek için bazı unsurlar vardır. Bunlar; çalışma süresi, çalışanların yaptıkları işin niteliği, işletmenin önemli kararlar aldığı önemli durumlar (Ergin, 2012: 25).

Çalışma süresine göre performans değerlendirme periyotlarının belirlenmesinde çalışanların işe başlama süreleri dikkate alınarak değerlendirme periyotları belirlenmektedir. Yeni işe başlayan bir personel altı ayda bir değerlendirmeye tabi tutulurken eski bir personel daha uzun zaman dilimlerinde performans değerlendirmeye alınabilir. Çalışanların yaptıkları işin niteliğine göre performans değerlendirme dönemi belirlenirken, çalışanlar yaptıkları işin niteliğine göre gruplara ayrılır. Bütün çalışanlar aynı zaman aralığında değerlendirmeye tabi tutulmaz. Örnek verecek olursak bankada çalışan personellerin kredi bölümündekileri ve veznedekileri farklı dönemlerde değerlendirmeye tabi tutmak gösterilebilir. Vezne personellerine yılda bir değerlendirme yapılırken kredi bölümünde çalışanlara altı ayda bir performans değerlendirme yapılması. Bir başka dönem belirleme yöntemi ise önemli kararlar alınmazdan önce yapılan performans değerlendirmedir. İşletmedeki terfiler, çalışanlara zam yapılması ya da işten çıkarmalardan önce performans değerlendirme yapılır. Tüm çalışanlara performans değerlendirme yapılır. Yöneticiler bu değerlendirme sonucunda çalışanlar hakkında önemli kararlar alırlar. İşletmedeki boşalan bir şeflik konumu için çalışanlar arasında yapılan bir performans değerlendirme ile eğitimi ve performansı en yüksek çalışanın

şef olması örnek olarak gösterilebilir. Bu çalışanlar arasında adalet duygusunu da arttıracaktır (Mert, 2011: 90).

3.3.3. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi

Seçilecek performans değerlendirme yöntemi, iş yerinde kurulmak istenen performans değerlendirme sisteminin ihtiyaçlarına karşılayacak bir yöntem olmalıdır. Bunun için performans değerlendirme işini yürüten kişiler farklı yöntemler kullanarak işletmelere özgü yeni değerlendirme yöntemleri denemektedirler (Uyargil, 2008: 52). İşletmeler personeli, hangi ölçütler doğrultusunda, ne şekilde değerlendiriyoruz sorusuna cevap aramaktadır. İşletmeler amaçlarına ve örgütsel yapılarına en uygun değerlendirme yöntemini seçmektedir. İşletmenin ihtiyaçlarına cevap vermeyecek bir yöntem başarıya ulaşamayacaktır (Koca, 2010: 213).

3.3.4. Performans Değerlendirme Sisteminin İzlenmesi

Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra sistemin çalışıp çalışmadığı, çalışıyorsa ne ölçüde doğru çalıştığı, çalışmıyorsa düzeltilmesi gereken kısımların belirlenerek sistemin tekrar yenilenmesi gerekmektedir. Değerlendirme sisteminde yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim olması gereklidir. Üsttün ast ile rahat iletişim kurabilmesi, astında üstten geribildirim alması sürecinin sağlıklı çalışması için gereklidir (Özdemir, 2014: 73).

Bütün organizasyonel süreçlerde olduğu gibi, performans yönetim sisteminde de hem sistemin iç dinamiği, hem de çevresel bazı faktörlerdeki değişiklikler sistemin sürekli olarak izlenmesini, ne kadar etkili olduğunu belirlenmesi ve sistem hedeflerinde sapma varsa bunların düzeltilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin kuruluşunu izleyen birkaç değerlendirmeden sonra ortaya çıkan sorunlar olabilir. Uygulamalardan sağlanan geri beslemeler ile sistemde gerekli görülen düzenlemeler yapılır. Bu sorunlar

işletmedeki birçok bölüm tarafından yaşanabilir. Sistemi yönetenler işletme içerisine ki sorunları birleştirerek müdahalede bulunurlar (Uyargil, 2008: 92).

3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Her işletmenin kendine göre farklı bir örgütsel yapısı olduğu için çeşitli performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. İşletme yöneticileri kendi kurumsal yapılarına ve çalışanların niteliğine göre performans değerlendirme sistemi seçerler. İşletmenin amacına göre kendi ihtiyaçlarına en uygun sistemi seçilir ve değiştirilmesi gereken yerler işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda değiştirilir. Performans değerlendirme yapılırken yapılan değerlendirme adil, eşit, etkili ölçüm yapabilen bir sistem seçilmelidir. Değerlendirmenin bilimsel değerler taşıması açısından evrensel kabul görmüş yöntemler ışığında performans değerlendirme yapılmalıdır (Bingöl, 2003: 172).

3.4.1. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri

Bu değerlendirme yöntemi çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmasına dayanır. Bu yöntem uygulaması en kolay ve pratik yöntem olarak varsayılmaktadır. Çalışan sayısı az olan işletmeler bu yöntemi tercih etmektedir. Mesela hangi personelin terfi etmesi gerektiği yönündeki bir değerlendirmede çalışanlar kıyaslanarak terfi etmesi gereken personel bulunabilir. Bu değerlendirmenin amacı çalışanlar arasında kıyaslama yaparak objektif ve adil bir değerlendirme yapmaktır (Uyargil, 2008: 52). Bu yöntemde en iyi personelden en kötü personele kadar bir sıralama yapılır.

Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken nokta başarı ölçütünün belirlenmesidir. Aynı iş yerinde çalışan personelin benzer motivasyon faktörleri karşısında çalışan başarısını etkileyen faktörlerin nedeni belirlenmelidir. İşletmedeki çalışanların aynı yönetim tarzı, aynı ücret karşısında neden farklı performanslar gösterdiği belirlenmelidir. Bu değerlendirme yönteminde çalışanların gösterdiği çaba ve kişisel yeteneği belirlenir. Böylece yeteneği geliştirilmesi gereken personellerde tespit edilmiş olur (Sabancı, 2013: 51).

Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemlerinin de farklı uygulamaları vardır.

Sıralama yöntemi; bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişi başarıyı parçalar halinde değil de bir bütün olarak değerlendirir. Değerlendirmede tüm çalışanların; ekip çalışması, işletmeye uyum, kendini geliştirme, verilen işleri zamanında bitirme gibi davranışları değerlendirilip en iyi personelden en kötüye doğru sıralama yapılır (Bingöl, 2003: 291).

Şekil 10: Sıralama Tablosu

BÖLÜM 1	BÖLÜM 2
1. Oya ŞAHİNOĞLU	9
(En çok başarılı olan)	10
2	11
3	12
4	13
5	14
6	15
7	16. Ahmet TEKCAN
8	(En az başarılı olan)

Şekil 11. Sıralama Tablosu

Kaynak: Dursun Bingöl, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler İstanbul 1990: 291.

İkili karşılaştırma yöntemi; sıralama yönteminden farklı olarak her çalışan başka bir çalışanla tek tek kıyaslanır. Çalışanlar çiftler halinde ekiplere ayrılır, çiftler birbirleriyle kıyaslanır diğerinden üstün olan personele bir işaret koyulur. Bu işlem bütün çalışanların birbiriyle karşılaşana kadar devam eder. İşaretler toplanır, en çok işaret alan personel listenin başına yazılır. En az alan ise listenin sonuna yazılarak performans değerlendirme yapılmış olur. Yöntem, personel sayısı yüksek olan işletmelere uygulanması zor ve zaman alıcıdır. Bu formüle göre $K=n(n-1)/2$ karşılaştırılacak kişi sayısı buluna bilir. K (karşılaştırma sayısı), n karşılaştırılacak kişi sayısı (Uyargil, 2008: 53).

20 çalışanı olan işletme için:

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = 20 \times (20-1) / 2$$

$$= 20 \times 19 / 2$$

$$= 380 / 2$$

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = 190$$

Bu sistem günümüzde pek kullanılmamaktadır. Çünkü bu yöntemde çalışanın işletme içerisindeki konumu, işletmeye katkısı, kişisel başarı durumu tek bir değerlendirme kriteri olarak değerlendirilmektedir. Bütün çalışanlar aynı konumda ve eşit bir hiyerarşide çalışıyormuş gibi değerlendirme yapılmaktadır. Oysa çalışanlar ve yöneticilerin aynı kriterde değerlendirilmesi hata olacaktır (Bingöl, 2003: 292).

3.4.2. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde bir işteki çalışanların olumlu ve olumsuz davranışlarını en olumludan olumsuz doğru kaydetmesiyle yapılır. Kayıt altına alınan olaylar çalışanın başarısını etkileyen yönetici tarafından dikkat çeken davranışlardır. Kaydedilen davranışlar çalışanın içinde bulunduğu durum dikkate alınarak kaydedilir ve daha sonra çalışana kendini düzeltmesi yönünde geri bildirim yapılır. Bu sayede çalışanlar eksiklerini daha iyi görerek kendilerini düzeltme imkânı bulurlar. Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken ise kritik olayların yöneticiler tarafından önceden belirlenmiş olması gerekmektedir (Uyargil, 2008: 65).

Örnek verecek olursak, bir giyim mağazasında çalışan satış elemanı müşterilerle sesini yükselterek konuşuyorsa bu olumsuz davranış yönetici tarafından kaydedilerek personel uyarılır ve müşterilerle daha kibar konuşması istenebilir. Çalışan, eğer satışı zor bir ürünü müşterileri etkileyerek satarsa bu durumda yönetici bu olayı olumlu bir şekilde kaydedecektir (Bingöl, 2003: 296).

Çalışanlar arası performans farkını gösteremediğinden ve gözlemlenen kritik olayların çalışanların performansını ne ölçüde etkilediğini belirleyememesi bu yöntemin zayıf yönleridir. Ayrıca çalışanların sürekli izlenmesi onları baskı altında tutacağından çalışanlarda huzursuzluk olacaktır (Baykal, 2013: 22).

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezdi. b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
		Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.			Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		Açıklama: Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmemi			Açıklama: B yüksek bir fırındaki arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Şekil 12. Kritik Olay Değerlendirme Tablosu

Kaynak: İlhan Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemelerde Psikoteknik 1991: 208.

3.4.3. Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi; çalışanları karşılaştırılarak yapılan değerlendirmelerden biridir. Yöneticilerin, çalışanların başarı düzeylerinin farklı olmadığı varsayımıyla belirli aralıklarda derecelendirme yaparlar. Bu aralıklar ‘çok iyi, iyi, orta, kötü, çok kötü’ gibi bir derecelendirme olabilir. Performans değerlendirme sisteminin amaçlarından biride çalışanlar arasındaki performans farkını belirlemektir. Oysaki bu değerlendirme yönteminde bütün çalışanlar beş kategoriye ayrılıyor. Çalışanların performans düzeyleri çan eğrisine uygun bir dağılımla belirli kısımlara ayrılır. Bu aralıklar yöneticilerin isteğine göre arttırılıp azaltılabilir.

En yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
% 10	%20	%40	%20	% 10

Bu sistemin olumsuz tarafı çalışanları sınıflara ayırarak belirli bir bölümü düşük performanslı olarak değerlendirmektedir. Üstteki tablodan da anlaşılacağı üzere %30 bir kısım sürekli düşük performanslı yetersiz personel olarak değerlendirilmektedir (Uyargil, 2008: 54). Oysaki işletme içerisindeki çalışanların performansı genel olarak birbirine yakın olabilir. Çalışanların performansları yeterli düzeyde olabilir. Bu performans sistemi ise buna imkân vermemektedir.

Zorunlu seçim yönteminde, çalışanların karşılaştırılan performansları daha önceden belirlenen yüzde oranlarına göre sınıflandırılarak çalışanlar bu sınıflara dağıtılır. Bu dağılım sonunda çalışanların bir kısmının performansı yeterli görülürken diğer çalışanlar ise yetersiz görülmektedir (Barutçugil, 2004: 125).

Bu değerlendirme yönteminde değerlendirici, puanı kendisi tarafından bilinmeyen ifadeler arasından seçim yapmaktadır. Yani çalışanları bir takım kriterlere göre sınıflara ayırmaktadır. Bu yöntemin çalışanlara geri dönüşü zordur ve uygulanması için gereken formların hazırlanması masraflıdır (Canman, 1995: 157).

3.4.4. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri içerisinde en eski yöntemlerden biridir. Bir değerlendirme grafiği doğrultusunda bazı kriterler değerlendirilerek grafik işaretlenir. Değerlendirici performans değerlendirme formuna çalışanı formdaki niteliklere göre değerlendirme yapar (Bingöl, 1990: 178).

Grafik derecelendirme yönteminde, işletmede çalışanlar bir listeye alt alta yazılır. Karşı kısma ise çok yeterli, yeterli, normal, yetersiz ve çok yetersiz olarak yazılır. Her çalışan grafiğe göre derecelendirme yapılır. Grafikte çalışanların buldukları performans noktaları işaretlenir ve karşılaştırma yapılır. Bu yöntemde değerlendirici, çalışanların iş çıktılarını, işe yönelik davranışları ve kişiliği olmak üzere üç kriter halinde değerlendirmeyi yapar (Sabuncuoğlu, 2011: 173).

Faktörler İş Adı : Tarih :					
Bölüm: İş Numarası: Derece:					
Faktörler	Derecelendirme				
	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Nitelik					
Nicelik					
Anlama Kabiliyeti					
İşe Devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren Düşünceler İmza Tarih					

Şekil 13. Grafik Değerlendirme Tablosu

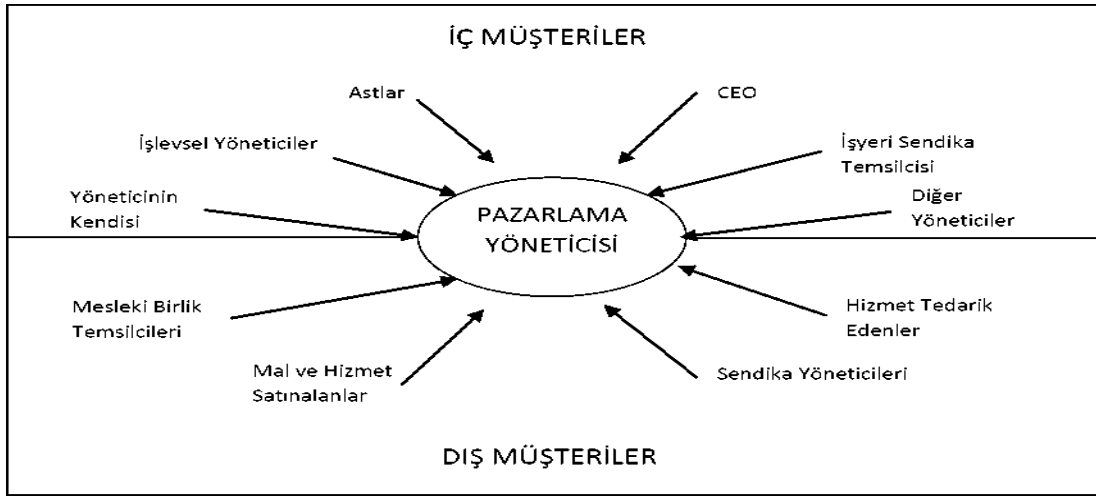
Kaynak: Mohamed Zairi, Measuring Performance for Business Results 1994: 502 çeviren, Emine Sabancı 2013: 55.

Değerlendirmenin kolay olması sonuçların puanlarla yapılabilmesi bakımından sıklıkla kullanılan değerlendirme yöntemlerinden biridir. Fakat değerlendiricilerin geçmiş deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması yorumlama da farklı yorumlar yapmasına neden olabilir. Değerlendiricinin genellikle orta not vermesi, çalışanın herhangi bir özelliğinden etkilenerek yüksek not vermesi bu yöntemin güvenilirliğini azaltmaktadır (Barutçugil, 2004: 191).

3.4.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi birden çok değerlendiricinin olduğu bir yöntemdir. Çok kaynaklı bir değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmasından dolayı 1990'lı yıllardan beri kullanımı giderek artan bir modeldir. Ortaya çıktığı ilk tarihlerden beri

değerlendiriciler tarafından çok ilgi görmüştür (Uyargil, 2008: 42). Diğer yöntemlerde değerlendirmeyi yapan kişi çalışanın gerçek performansı hakkında bilgi sahibi olamayabilir. Yöneticiler bazen adil değerlendirme yapamazlar ve değerlendiricide bu durumdan etkilenebilir. Bu sorunu aşmak için işletmeler çalışanın performansını ölçmek için çalışanın performansı hakkında bilgi sahibi olan çok sayıda ilgili performans değerlendirmeye katılır. Yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler değerlendirme gurubunda bulunabilir (Sabuncuoğlu, 2011: 169).



Şekil 14. 360 Derece Performans Değerlendirme

Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi İstanbul 2003: 398.

Çok kaynaklı performans değerlendirme sistemi olarak da adlandırılan bu sistem takım çalışmasına önem veren ve toplam kalite yönetimin uygulandığı işletmelerde çalışanları değerlendirmek için kullanılır. Bu yöntemde çalışanların performansı çalıştığı pozisyona göre birkaç kaynaktan bilgi alınarak değerlendirme yapılmaktadır (Bingöl, 2003: 397).

Bu sistemde çalışan kendini değerlendirecek kişileri önerebilmektedir. Çalışan, değerlendirme için sekiz ile on iki kişilik bir değerlendirici listesini hazırlar. Bu listedekiler işletme içindeki iş arkadaşları veya işletme dışından müşteriler olabilir. Yönetici listeden değerlendirecek kişileri seçer ve performans değerlendirme anketi bu kişiler tarafından doldurulur. Bu kişiler anket formunda çalışan hakkında performansında öğrenilmek istenen bilgileri ankete göre derecelendirir. Anket formları analiz edilir ve çalışan hakkında bir rapor

hazırlanır. Raporla çalışanın performansı ve geliştirmesi gereken eksik yönleri belirtilir (Barutçugil, 2004: 203).

Anketler yapılırken anketi dolduran kişilerin kimlikleri hiçbir şekilde çalışan tarafından bilinmemelidir. Anketi dolduranların kimlikleri performans değerlendirmesi yapılan çalışan tarafından bilinmesi halinde değerlendirmenin güvenilirliği ortadan kalkar. Değerlendiriciler fikirlerini özgür ve rahat bir şekilde ifade etmelidir. Özellikle astlar tarafından yapılan değerlendirme değerlendirilen çalışan tarafından bilinmemelidir. Değerlendirmeyi yapan ast üstünün haberi olacağı düşüncesinde olursa olumsuz bir tepki almamak için sağlıklı bir değerlendirme yapamayacaktır (Aktaş, 2010: 60).

Hazırlanan anketler değerlendiriciler tarafından doldurulduktan sonra verilerin sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi için puanlama sistemi yapılmalıdır. Anketteki ölçülecek kriterlere göre değerlendiriciler her soru için; çok yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük performans gibi bir ölçek kullanılmalıdır. Bu ölçeğe göre her bir soruya puan verilmelidir. Soru guruplara ayrılarak soru gurubunun değerlendirme içerisindeki ağırlığına göre farklı puanlama da yapılabilir. Mesela yetkinlikler %60, kişisel özellikler %40 olarak değerlendirmeye alınabilir. Aynı zamanda değerlendiren kişilerin çalışma pozisyonlarına göre de farklı puanlama yapılabilir. Çalışanın amiri ya da daha fazla vakit geçiren bir değerlendiricinin ağırlıklı puanı daha yüksek olabilir (Bingöl, 2003: 400).

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanırken izlenmesi gereken yol şu şekildedir. Performans değerlendirmenin amaçları belirlenmelidir ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi için çalışanlarla görüşülmelidir. Değerlendirmeyi yapacak anket formları hazırlanarak değerlendirmeyi yapacak kişilere dağıtılmalıdır. Değerlendiriciler tarafından doldurulan anket formları analiz edilerek rapor haline dönüştürülmelidir. Raporlar yöneticilere ve değerlendirmeye tabi tutulan çalışana vererek çalışanın eksikleri giderilmelidir (Barutçugil, 2004: 205).

360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışana performansını iyileştirmesi için çok yönlü bir geri bildirim yapmaktadır. Değerlendirmeye müşterilerde dâhil olmuşsa müşteri ilişkileri bakımından işleme bilgi verilmiş olur. Daha geniş bir değerlendirici tarafından uygulandığı için doğruluk oranı daha yüksektir. Değerlendirmeler kimliği bilinmeyen kişiler tarafından yapıldığı için doğruluk payı daha yüksektir. Çalışanların birbirleriyle olan ilişkisinin gelişmesine katkısı olur (Mert ve Gürbüz, 2008: 5).

3.4.6. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Hedeflere göre değerlendirme yönteminde, yapılması gereken öncelikli olarak yöneticilerin ve çalışanların yapacağı toplantılar sonrasında işletmenin uzun vadeli amaçları belirlenmelidir. Daha sonra ise işletme içerisindeki bölümlerin ve çalışanların amaçları açıkça belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2011: 212). Bu değerlendirme yönteminde kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçlara ne ölçüde ulaşıldığına bakılarak değerlendirme yapılır (Canman, 1995: 29).

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, çalışanların ileriye dönük performansına odaklanır. Yönetici ve çalışanları aynı hedef doğrultusunda birleştirerek ulaşılabilecek hedefler doğrultusunda çalışanların performansını iyileştirmek için neler yapılabileceği hakkında tartışma fırsatı verir. Hedeflere ulaşmak için işletme çalışanlarının bir araya gelmesi işletme içerisindeki iletişimi güçlendirerek örgütsel bağlılığı artırır. Adil bir çalışma ortamı sağlar. Yönetici gerekli gördüğü yerlerde çalışanları yönlendirebilir (Tengilimoğlu vd., 2009: 327).

Çalışanlar ve yöneticiler belirli aralıklarla bir araya gelerek işletme hedeflerine ve çalışan hedeflerine ne ölçüde yaklaşıldığı değerlendirilmelidir. Değerlendirme sonucunda işletmenin hedeflerine neden ulaşamadığına ve ulaşabilmek için neler yapılması gerektiğine. Çalışanların bireysel olarak eksikleri belirlenerek gerekli eğitimleri alması için çalışma yapılır. Çalışanların genel performansı da incelenerek motivasyonlarını etkileyen faktörler incelenir. Hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. İşletmenin ve çalışanların ulaşılması istenen hedefin bir süresi olmalıdır (Baykal, 2013:27).

3.4.7. Davranışsal Gözlem Ölçeği Yöntemi

Davranışsal gözlem ölçeği, performans değerlendirme sonuçlarını, çalışanların kendilerini değerlendirme ve geliştirme imkanı sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem gözleme dayalı olduğu için neden sonuç ilişkisi doğrultusunda işleyen bir yöntemdir. Bundan dolayı yöneticiye sonuçları açıklama rahatlık sunmaktadır (Kavuncubaşı vd., 2009: 367).

Bu değerlendirme yönteminde, çalışanın davranışlarıyla ilgili riskli durumlar gözlemlenerek analiz edilir ve kayıt altına alınarak değerlendirilir. Çalışanların gözlemlenerek performanslarının değerlendirildiği bir yöntemdir. Çalışanların, olumlu yada olumsuz olarak gözlemlenen çalışmaları, çalışanın davranış şeklini çalışan dosyalarında kayıt altına alır. Bu değerlendirme yönteminde gözlemcinin gözleme ve yorumlama yeteneğine göre derecelendirme yapılmaktadır (Akyol, 2015: 67).

Davranışsal değerlendirme temelli ölçekler kullanılarak olumlu ve olumsuz davranışları etkileyen kritik olayları değerlendirmeye alan nesnel bir yöntemdir. Bu ölçekler çalışanın kişilik özelliklerine göre değil iş gereklerini yerine getirebilme oranlarına göre değerlendirme yapmaktadır. Değerlendirme formunda çalışanların olumlu davranışları listelenir. Formun altında ise olumsuz davranışlar listelenir. Bu davranışlar çalışana göre not edilerek çalışana puan verilir. Her iş için davranış boyutu ve ölçek hazırlamak gerektiği için bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 38).

3.4.8. Lynch-Cross Performans Piramidi Yöntemi

Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinden olan bu sistem Lynch-Cross tarafından 1991 yılında geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre işletmedeki performansın süreç ve sonuçlarını belirleyen iki neden vardır. İşletmenin ‘ne elde edeceği’ ve ‘nasıl elde edeceği’ sorularına cevap aramaktadır. Bu yöntemde göre piramit iki parçadan oluşmaktadır. Piramit’in sol tarafı işletmenin dışında müşteri odaklı ölçüleri gösterirken, sağ tarafta ise işletme odaklı içsel ölçüleri göstermektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 355).

Performans ölçüm sistemlerinin sahip olması gereken özelliklerden biri de işletme içerisindeki astlar ve üstleri birbirine yakınlaştıran bir bağ kurmasıdır. Her bölümü ve çalışanı ortak bir paydada ortak bir hedefe doğru yöneltmektedir. Performans piramidi yönteminde bu ilişkinin nasıl kurulacağı gösterilmektedir. İşletmenin her bölümü ve çalışanları işletme vizyonuna ulaşabilmek için performans özelliklerini anlamalı ve performans yönetim sürecine ortak olmalıdır. Performans piramidi işletmenin günlük rutin işlerini işletme vizyonuyla birleştirecek ölçütler içerir. Performans piramidinin amacı, işletmenin ulaşmak istediği hedefler ile çalışanların yaptığı işleri müşterilerin beklentileri doğrultusunda yukardan aşağıya

doğru; ölçütleri ise aşağıdan yukarıya doğru değiştirmesidir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 553).

Performans piramidinin tepesinde işletmenin vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Vizyon ve misyonun piramidin tepesinde yer alır. Vizyon ve misyona bakılarak işletmenin elde etmek istediği sonuçların ne olduğu ve bu sonuçların nasıl ölçüleceği anlaşılır. İşletme bünyesinde gösterilen göstergeler Pazar bölümü, Pazar performansını; finans ise finansal performansı ölçmektedir. Finansal ölçülere; gelir tablosu, bilanço, nakit akımı örnek olarak gösterilebilir. Pazarla ilgili bölümlere ise pazar payı, toplam satışlar, araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonunda pazara yeni sunulan ürünlerin toplam satışlar içerisindeki payı örnek olarak gösterilebilir (Barutçugil, 2004: 204).

Performans piramidi yöneticilerin başarıyı tanımlama ve sürdürmede yeni performans ölçütlerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Hedefler ve ölçütler arasında dört aşamalı bir bağlantı kurma amaçlanmaktadır. İşletme yöneticisi tarafından belirlenen vizyon bütün işletme birimlerine ve çalışanlarına bildirilir büyüme, yenilik, geliştirme gibi görevler birimler arasında dağıtılarak gerçekleştirilmesi sağlanır. Her değerlendirme dönemi sonunda hedeflenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı değerlendirilir. Bu yaklaşımda bireysel çalışan performansı yerine bütün işletme sisteminin performansı değerlendirilerek takım çalışması ön planda tutulmaktadır. Piramit performans sistemi, ast üst ilişkisini göz ardı ederek iş sürecine dayalı yatay ilişkilere önem vermektedir. Bu sistemde müşteri tatmini temel oluşturmaktadır (Demir, 2012).

3.5. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme yöntemleri, genellikle değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif olacağı varsayımı üzerinde değerlendirme yapmıştır. Fakat uygulama sırasında değerlendiricinin tarafsızlığı çok önemlidir. Değerlendiricinin yaptığı hatalardan dolayı sistemin güvenilirliği oldukça etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemin iyi tanınmamasından ve yeteri kadar eğitim alınmamasından dolayı yapılan hatalardır. Hataların düzeltilmesi için değerlendiriciler performans değerlendirme konusunda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmede ki diğer hatalar ise çoğunlukla değerlendiricinin farkında olmadan yaptığı hatalardır. Bu hataların nedeni ise bazen

değerlendiricinin hafızasının düşük olmasından kaynaklanmaktadır bazen ise değerlendiricinin psiko-sosyal durumundan kaynaklanabilir (Uyargil, 2008: 102).

Çalışanların performansının değerlendirilmesi sürecinde işletme içerisinde çalışanlar tarafından direnç gösterme ve sorunlarla karşılaşmaktadır. Yaşanan sorunların bazıları değerlendirme sistemine karşı olan olumsuz tepkilerden kaynaklanmaktadır (Helvacı, 2002, s. 161). Ayrıca yoğun iş temposu içerisinde zaman alıcı ve gereksiz bir uygulama olduğu düşünülmesi, yöneticilerin sürece gereken ilgiyi göstermemesi sistemin sağlıklı çalışmasını engelleyen nedenler arasında gösterilebilir (Baykal, 2013: 32).

3.5.1. Hale (Halo) Etkisi

Türkçe 'de hale etkisi olarak bilinen bu kavramın gerçekteki anlamı ayın etrafındaki görünen ışık haresidir. Değerlendirici, değerlendirmeyi yaparken çalışanın birbirinden farklı olan özelliklerini karıştırmasından kaynaklanan bir hatadır (Sabuncuoğlu, 2011: 218). Değerlendirilen çalışan, iyi veya kötü bir özelliğinden dolayı değerlendirme esnasında bu özelliklerinden dolayı olumlu veya olumsuz değerlendirme yapılmasıdır. Bundan dolayı çalışan her değerlendirmede aynı seviyelerde olumlu veya olumsuz sonuç elde etmektedir (Barutçugil, 2004: 231).

Değerlendiricinin hale etkisi altında kalmasının bazı nedenleri vardır. Çalışanın ilk izlenimine göre değerlendirilmesi bunlardan biridir. Değerlendirici çalışanı ilk gördüğünde olumlu veya olumsuz bir izlenim oluşacaktır. Çalışanın giyimi, konuşması, tavırları değerlendiricide olumlu ve olumsuz etkiler bırakabilir. Değerlendirici bundan sonraki süreçte çalışanın bıraktığı ilk izlenimle değerlendirmesini yapacak ve çalışanın gerçek performansını değerlendiremeyecektir. Örneğin yaratıcılık açısından çok başarılı olan bir çalışanın, kendi işinde iyi bir performans göstermemesine rağmen değerlendirme sonucunda başarılı görülmesi. Hale etkisinden korunmanın en iyi yolu değerlendiriciyi yaptığı işle ilgili eğitilmesidir. Ayrıca çalışanın değerlendirmede aldığı puanlarla, çalışanın performansını gösteren örnek olayların karşılaştırılması bu hatalar en az seviyeye indirilebilir (Uyargil, 2008: 102).

3.5.2. Belirli Derecelere Yönelme

İşletmelerin performans değerlendirmede karşılaştığı sorunlardan biri de belirli derecelere yönelmedir. Değerlendirici, çalışanın gerçek performansını görmeksizin herkese ortalamaya yakın bir puan vermesi şeklinde olan hatalı bir değerlendirmedir. Beşli bir ölçekte herkese ortalama bir puan vermek için üç aralığında bir puan vermesi şeklinde yapılan bir hatadır (Helvacı, 2002: 159).

Bazı değerlendiriciler çalışanlara performanslarının üstünde veya altında puanlar verirler. Bu değerlendiricilere notu kıt veya bol olan öğretmen benzetmesi yapılmaktadır. Bazı değerlendiriciler performansın üstünde not verirken bazıları performansın altında not vermekte bazıları ise ortalama bir puan vermektedir. Bunların hepsinin farklı nedenleri vardır (Uyargil, 2008: 104).

Değerlendiricilerin yüksek puan verme nedenleri; astları tarafından sevilme arzusu, çalışanların olumsuz tepkilerinden kaçınmak istemesi, işletmede farklı değerlendiriciler varsa kendi birimdekilerin düşük zam ve terfi diğer birimde çalışanların yüksek zam alacakları endişesi. Yüksek puan verilen çalışanların motivasyonlarının yükseleceği düşüncesi. İşletmedeki standartların düşük olmasından dolayı çalışan performansının yüksek görünmesi gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Bingöl, 2003, s. 414). Değerlendirmede performansın altında bir puan veren değerlendiricinin düşük puan verme sebebi ise; çalışanın ileride kendi yerini almasından korkulması, kendini mükemmeliyetçi ve başarılı bir yönetici olarak göstermek istemesi, işletmedeki performans standartlarının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır (Uyargil, 2008: 104). Bu hatalardan dolayı çalışanlar arasındaki performans farkı tam olarak belirlenememektedir. Etkili bir performans değerlendirme için bu hatalardan kaçınmak gerekmektedir.

3.5.3. Hoşgörü Etkisi

Performans değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların biride değerlendiricilerin aşırı hoşgörü olmasıdır. Çalışanları değerlendirirken değerlendiricinin insani özellikleri ön

plana çıkmaktadır. Değerlendiriciler bazen aşırı hoşgörölü olduğu gibi aşırı katıda olabiliyor. Merhamet duygusunun ön planda olduğu durumlarda çalışanların performansları gerçeği yansıtmayan yüksek puanlamalar yapılabiliyor. Bazen de değerlendiricinin değerlendirmeye önem vermemesinden ya da çalışanın olumsuz etkilenmemesi için yüksek puanlar verebiliyor. Bundan dolayı gerçek bir performans değerlendirme yapılamamakta ve çalışanların eksikleri görülememektedir (Helvacı, 2002: 160).

3.5.4. Yakın Zaman Etkisi

Performans değerlendirmede, değerlendiricinin dönemin başında veya sonunda çalışanın olumlu ve olumsuz davranışları etkisinde kalarak dönemin geneli bir değerlendirme yapmasıdır. Performans değerlendirme dönemi normalde bir yıllık bir zamanı kapsamaktadır. Çalışan bir yıl boyunca düşük performanslı çalışarak yıl sonunda değerlendiriciyi son yaptığı işle etkilemesi sonucu performans değerlendirmeden yüksek puan almaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 219).

Çalışanların performansının değerlendirilmesi tüm dönemi kapsayacak şekilde yapılmalıdır. Genellikle değerlendiriciler dönem başındaki çalışan performansını hatırlamayıp yada çalışanlardan haberdar olmadığından dolayı dönem sonunda yaptığı değerlendirmeyle puan vermektedir. Değerlendirici yakın zamanda aklında taze kalan olumlu ya da olumsuz davranışları dönemin tamamını etkileyecek şekilde değerlendirme yapmaktadır. Bu durumdan etkilenmemek için değerlendiriciler dönem boyunca çalışanları değerlendirip not almaları gerekmektedir. Aksi halde çalışanın gerçek performansı unutulabilmektedir. Dönemin sonuna doğru performansını arttıran çalışana gerçek performansına göre değerlendirme yapılmalı ve düşük performanslı çalıştığı dönem hatırlatılarak performansı yükseltilmelidir (Uyargil, 2008: 107).

3.5.5. Kişisel Önyargılar

Performans değerlendirmeyi yaparken değerlendiriciler, çalışanlar veya işletmenin bir bölümü için önyargılı olabiliyor. Çalışanın ve değerlendiricinin geçmişteki ilişkisi, yaş,

cinsiyet, dini inanç, ırkına karşı çeşitli önyargılar bu duruma örnek gösterilebilir. Bazen de işletmenin bir bölümüne karşı genel bir önyargı oluşabilir. Bu durumda sağlıklı bir performans değerlendirme yapılamaz. Değerlendirici çalışanların bireysel performansına bakarak, duygu ve kişisel görüşlerini değerlendirmeden soyutlayarak performans değerlendirme yapmalıdır (Uyargil, 2008: 108).

Değerlendirmenin taraflı yapılması değerlendiricinin çalışanı sevip sevmemesine göre değerlendirme yapması çalışanların performans değerlendirmeye olan güvenini olumsuz etkileyecektir. Değerlendirici değerlendirme yaparken objektif bir bakış açısıyla değerlendirmeyi adil bir şekilde yapmalıdır (Fındıkçı, 2000: 302).

3.5.6. Tek Yönlü Ölçüm

Çalışanların, işletme içerisinde birden çok görevleri olabilir. Çalışanlar işe alınırken görev tanımları yapılmalı ve performans değerlendirmede bu görev tanımına göre yapılmalıdır. Çalışanlar hiçbir zaman tek ölçüte göre değerlendirilmemesi gerekir. Değerlendiricinin tek bir ölçüte göre çalışanı değerlendirmesi onun gerçek performansını göstermeyecektir. Çalışanın tek bir değerlendirici gözünde değerlendirilmesi de hatalı sonuçların çıkmasına neden olabilir (Fındıkçı, 2000: 301). Çalışanın sadece yöneticinin ilgisini çeken işleri yapması diğer işleri önemsememesi ve değerlendiricinin değerlendirmeyi sadece ilgi gören işe yönelik yapması da hatalı bir değerlendirmeye neden olacaktır (Helvacı, 2002: 161).

3.5.7. Kontrast Etkisi

Kullanılan performans değerlendirme ölçütlerinin net olmadığı değerlendirmelerde bu sorun ortaya çıkmaktadır. Değerlendirici büyük işletmelerde az sürede çok çalışanı değerlendiriyorsa değerlendirdiği çalışanlar arasında kıyaslama yaparken ister istemez çalışanları birbirine karıştıracaktır. Her çalışan kendinden öncekini ve sonrasını etkileyecektir. Örneğin orta düzeyli performans gösteren bir çalışan, düşük performanslı çalışandan sonra değerlendirildiğinde yüksek performanslı olarak görülecektir. Fakat kendisinden sonra yüksek

düzeyle bir çalışan değerlendirildiğinde orta düzeyli performans gösteren çalışan düşük performanslı bir çalışan olarak değerlendirilebilecektir (Bingöl, 2003: 304).

3.5.8. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirme yöntemlerinden olan sıralama yönteminde bu hata oldukça sık görülür. Performans değerlendirme yapılırken değerlendiriciler çalışanların buldukları konumdan etkilenererek hata yapabilir. İşletme içerisinde önemli olarak kabul edilen birimlerde çalışanların performansı yüksek değerlendirilirken işletme için önemsiz bir pozisyonda çalışanın performansı düşük değerlendirilir. Bir başka hatada tüm çalışanlar için aynı ltlerle değerlendirme yapılması durumunda st konumda olan yöneticiler yüksek sıralama alırken alt konumda olan çalışanlar düşük performanslı olarak görülür. Çalışanlar değerlendirilirken pozisyonlarına göre değil iş tanımındaki yetki ve sorumluluklara göre değerlendirme yapılmalıdır (Uyargil, 2008: 108).

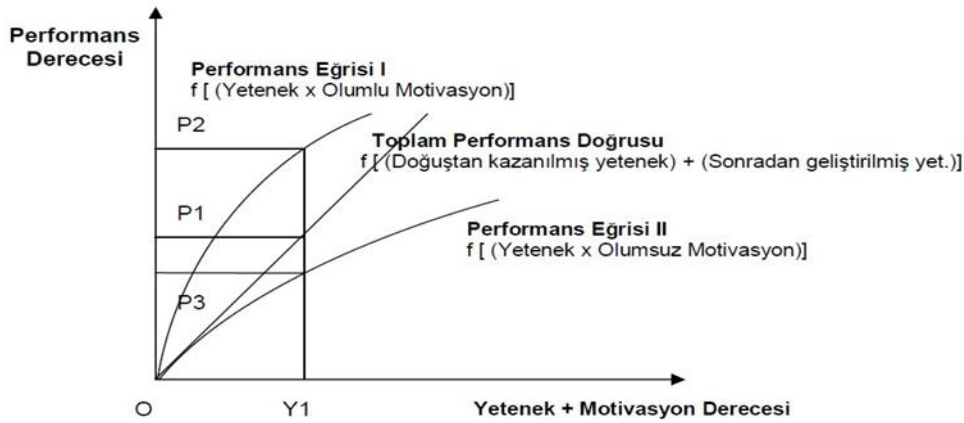
3.6. Performans Değerlendirmenin Motivasyona Etkisi

İşletmelerin verimliliği çalışanların bireysel performansı ile doğru orantılıdır. Bu nedenle yöneticilerin en önemli işlerinden biri örgüt içinde çalışanların daha verimli çalışmasını sağlamaktır. İşletmeyi ve çalışanları daha iyi bir konuma getirmek için çalışanları motive etmelidir (ztrk, 2002: 288). Performans bir işi yapan çalışanın ya da işletmenin o işle ilgili amaçlanan hedefe hangi lde ulaşılabildiği, başka bir ifadeyle nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı olarak ifade edilebilir (Tınaz, 2000: 389). Personelin alışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre çalışanların performansını etkileyen değişkenler; işe duyulan ilgi, yetenek, işin sağladığı ilerleme ve gelime olanakları, işin yapılması için gerekli materyallere ulaşabilme, çalışan başarisının ödüllendirilmesi başarisızlığın cezalandırılmasıdır (Baştürk, 2003: 70).

Yöneticiler; fizyolojik gereksinimler, sosyolojik, psikolojik, içgüdüsel motivlerden gerektiği kadar yorumlayabiliyor ve anlayabiliyorsa çalışanlarından yüksek performans almak için bu motivasyon çeşitlerini kullanacaktır. Bu sayede çalışanların ve işletmenin ihtiyaçları

karşılanarak işletmenin amaçlarına ulaşılmış olacaktır. İşletmelerin var oluş amaçları üretimdir. Üretimin başlıca kaynağı ise çalışanlardır. Yöneticilerin çalışanlardan istenen performansı almak için onları yeteri kadar motive etmesi gerekmektedir (Demirsel vd., 2004: 194).

Performans; motivasyon, yetenek ve çevre koşullarının birleşmesi sonucu oluşur. Her insanda doğuştan yetenek var olup sonradan geliştirilebilmektedir. Çevre koşulları faktörleri ise iş yerinin iç ve dış koşullarını içerir. Bütün çalışanlar performansını en yüksek düzeyde tutmak ister. Bunun için motivasyonunu ve yeteneklerini kullanır. İçerisinde bulunduğu çevresel koşullarında çalışanın performansını etkileyeceğinden çevresel koşullarında uygun olmasını ister. Bu koşullardan birinin eksik olması durumunda çalışanın performansı olumsuz yönde etkilenir (Öztürk, 2002: 38).



Şekil 15. Performans ve Motivasyon Yetenek İlişkisi Fonksiyonu

Kaynak: Tuğray Kaynak, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi İstanbul 1990: 161.

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden kariyer gelişiminin yönlendirilmesine kadar birçok alanda personel yönetim sistemine katkı sağlayan performans değerlendirme, kurumların başarısını doğrudan etkileyerek çalışan motivasyonu üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması performans değerlendirmenin amaçları arasında bulunmaktadır (Sabancı, 2013: 71).

Performansın yüksek olmasında bireysel yeteneklerin çok önemli yeri vardır. Performansın yükselmesinde duyguların çok önemli yeri vardır. Olumlu duygular çalışanda

öğrenme ve çalışma hissini arttırarak çalışanın performansını yükseltmekte olumsuz duygularda ise çalışanlarda isteksizlik oluşarak performans düşmektedir (Koroğlu, 201: 219).

Çalışanların performansı doğru bir şekilde değerlendirildiğinde, çalışan yaptığı işin karşılığını kendisine olumlu döndüğünde iş yeri için önemli biri olduğu duygusuyla ve emeklerinin boşa gitmediği düşüncesiyle daha yüksek gayret gösterecektir. Adil yapılan bir performans değerlendirme başarılı çalışanların motivasyonlarını yükseltecektir. Performans değerlendirme yapılan işletmelerde değerlendirme gerçeği yansıtmazsa yani başarılı çalışan ile başarısız çalışan arasındaki fark ortaya çıkmazsa çalışanlar arasında huzursuzluk olacak ve başarılı personellerin motivasyonu düşecektir (Sabancı, 2013: 72).

İşlerinde başarısız olan çalışanlar performans değerlendirme sisteminden rahatsız olmaktadır. Başarılı çalışanlar ise adil bir performans değerlendirme sisteminin olmasını istemektedirler. Performans değerlendirmenin olmadığı işletmelerde çalışanlar yaptıkları işin karşılığını alamadıklarını düşünerek işteki performansları düşmektedir. Çalışan ve çalışmayan personelin aynı değerde olduğu düşüncesiyle çalışan motivasyonu azalmaktadır.

Çalışanları motive eden işletmeler değil çalışanların kendisidir. Fakat başarıları yüksek olan işletmeler uygulamaları iyi olan, çalışanlara yaratıcı çözümler sunan, çalışanları yüksek tempoda çalışmaya sevk eden bir atmosferi oluşturur. Bu olumlu atmosfer çalışanları motive eder. 20. yüzyılda işletmeler çalışanlardan daha yüksek verim almak için çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi gerektiği kanaatine varmışlardır. Çalışanların performansını yüksek tutmayı sağlayan yöneticiler, üst düzey yöneticilerin desteğini alır, beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler. İşletme içerisinde iletişimin iyi olması çalışanlar arasındaki uyumu arttırarak motivasyonu yükseltir, performansı olumlu yönde etkiler. Bir işletmede yöneticilerin otoriteyi işletmenin tabanına yayarak sorumluluğu çalışanlar ile paylaşırsa çalışanlar problemlere sahip çıkar çözüm için çalışırlar. Çalışanlar için ücretin tek başına performansı arttırmadığı sadece destekleyici bir faktör olduğu bilinmektedir. Çalışanların performansı motivasyonla artmaktadır. Performans değerlendirme sistemi de çalışanın ne kadar ürettiğini belgelediği için motivasyonu arttırmaktadır. Motivasyonun kaynağı ise çalışanların işe yaptığı katkının değerli olduğunu bilmeleri ve yaptıkları işi severek yapmalarındır. İşletme ile uyum sağlayan ve işletmenin değerlerini benimseyerek sahip çıkan çalışanların performansı artar. Örgütsel bağlılığı yüksek olur (Dündar ve Öztürk, 2003: 58).

Önen ve Tüzün'e (2005) göre motivasyon ve yeteneğin ortak bileşeni performansı oluşturmaktadır. Bu performansın bileşenini şu şekilde formüle etmiştir (Önen ve Tüzün, 2005: 88).

$$\text{Performans} = \text{Motivasyon} \times \text{Yetenek}$$

Önen ve Tüzünün bu formülüne ek olarak eğitimde eklenebilir. Eğitimde performansı etkileyen etmenler arasındadır. Performans değerlendirmenin sonucuna göre performansı düşük olan personel eğitime gönderilerek eksik yönlerinin tamamlanması sağlanır. Teknik bir işte çalışan personel yaptığı işle ilgili yeterli bilgi ve birikime sahip olmazsa motivasyonu düşecektir. Buna bağlı olarak performansı da düşecektir. İşletme, performans değerlendirme sonunda eğitime ihtiyacı olan çalışanları eğitime gönderirse çalışan motivasyonu ve performansı yükselecektir.

Performans, doğuştan gelen ve eğitimle geliştirilen yetenek ile çalışanın istekliliğiyle harmanlanan motivasyonun birleşimini kapsayan bir sonuçtur. Bu ifadeyle motivasyon, eğitim ve yeteneğin birleşimiyle çalışanlardan yüksek performans sağlanmaktadır (Yener, 2007: 36).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma temel felsefe bakımından uygulamalı bir araştırmadır. Amacı açısından açıklayıcı yöntem açısından nicel ve kesitsel bir araştırmadır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem

Araştırma Kilis Devlet Hastanesinde üç vardiya olarak çalışan personeller üzerinde anket uygulanarak yapılmıştır. Anket toplamda 170 personele uygulanmış 125 kullanılabilir anket formuna ulaşılmıştır. Anket uygulaması 17.04.2016 tarihi ile 21.04.2016 tarihleri arasında uygulanmıştır. Araştırmanın evreninde 550 çalışan bulunmaktadır. Çalışanlar üç vardiya olarak çalıştığından ve hastanenin çalışma koşulları dikkate alındığında sadece gündüz vardiyasında olan çalışanlara ulaşılmıştır. Her vardiya haftalık olarak düzenlenmektedir. Her hafta vardiya sistemi değiştiğinden dolayı araştırmanın güvenilirliğini etkilememiştir. Örneklem kümesinde orantılı katmanlı örnekleme yöntemi ile 125 çalışana ulaşılmıştır. Çalışanların kadro dağılımına göre toplam çalışan sayısı ve kadrolar arasında orantı kurularak araştırmaya katılanların %10,2' si doktor, %23,6' sı hemşire, %29,1' i memur, %37' si özel şirket çalışanıdır. Yani bu çalışmada örneklem kümesi seçilirken her kadro gurubunu hastane içerisinde çalışan toplam sayıya orantılayarak seçilmiştir. Bu sayede örneklem kümesinin daha orantılı ve sonuçları daha genellenebilir olması hedeflenmiştir.

4.3. Verilerin Toplanması Anket Formu ve Ölçek

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin ikinci bölüm soruları çalışanların motivasyonlarını ölçen sorulardan oluşmaktadır. ikinci bölüm

soruları Eriş (2012: 118) ” Performans yönetiminin motivasyonel etkisi” isimli tezinden alınmıştır. Eriş’ te bu anketi diğer çalışmalardan derleyerek oluşturmuştur. Üçüncü bölüm soruları performans değerlendirme sistemini ölçen sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm soruları İbrahim Mert (2011:99)“Çalışanların performans değerlendirme sisteminin çıktı ve engellerine yönelik algı” isimli makalesinden alınmıştır. İbrahim Sani Mert’ de bu anketi İshaq, İqbal ve Zaheed’ in 2009 yılında çıkardıkları ‘Effectiveness of performance appraisal’ isimli makalesinden almıştır(Mert, 2011: 99).

Birinci bölüm toplamda sekiz demografik sorudan oluşmaktadır. Bu sorularla çalışanların medeni durumu, kurum içindeki ve toplamdaki hizmet süresi, kadro durumu, eğitim seviyesi, çalıştığı birim hakkında bilgiler elde edilmiştir.

İkinci bölüm olan motivasyon ölçeği, toplam on iki sorudan oluşmaktadır. Bu sorularla çalışanların yönetim tarzı, işyerinin çalışanları geliştirme olanakları, ekonomik faktörler ve takım çalışması hakkında sorular yöneltilmiştir.

Üçüncü bölüm toplamda on dört sorudan oluşmaktadır. Bu sorular çalışanlara performans değerlendirme sistemi hakkında sorular sormaktadır.

Ankette 5’li likert ölçeği(kesinlikle katılmıyorum- katılmıyorum- bazen- katılıyorum- kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

4.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek İstenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembollerini almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanılmalardan arınık olmasıdır (Kalaycı, 2010: 404).

Özellikle pilot çalışmalarda önemli olan güvenilirlik analizi, katılımcıların algılarını ölçmek istenen konuya göre ölçülmek istenilen algının tüm katılımcılar tarafından aynı düzeyde algılanıp algılanmadığını belirlemede önemli bir rol oynar. Pilot çalışmalarda güvenilirlik analizi sonucu çıkan sonuçlarda ölçek içerisinde bazı soruların gerçek örnekleme uygulanmadan önce çıkarılması veya ters çevrilmesi önerilebilir (Kalaycı, 2010: 405).

İstatistiksel olarak güvenilirlik analizi sonucu çıkan veriler 0-1 arasında puanlandırılır ve güven düzeyleri aşağıdaki puanlama sistemindeki gibidir.

0-0,20= Hiç güvenilir değil

0,21-0,40 Güvenilir değil

0,41-0,60 Orta düzeyde güvenilir

0,61-0,80 Güvenilir

0,81-1,00 Çok güvenilir (Yüksek güvenilirlik düzeyi)

4.4.1. Motivasyon Güvenilirlik Analizi

Tablo 1. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,879	12

Tablo 1'deki 12 maddeden oluşan motivasyon ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,879 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin $0,81 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,00$ arasında olduğundan güvenilirliğin çok yüksek düzeyde olduğunu gösterir.

Tablo 2. Yönetim Tarzı Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,866	4

Güvenirlik katsayısı incelendiğinde, yönetim tarzı alt boyutuna ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,866 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Geliştirme Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,872	4

Güvenirlik katsayısı incelendiğinde, geliştirme alt boyutuna ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,872 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Ücret ve Değerlendirme Alt Boyutunun Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,899	4

Güvenirlik katsayısı incelendiğinde, ücret ve değerlendirme alt boyutuna ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,899 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.4.2. Performans Güvenilirlik Analizi

Tablo 5. Performans Değerlendirme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,948	14

Güvenirlik katsayısı incelendiğinde, performans değerlendirme ölçeğine ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,948 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir.

4.5. Faktör Analizi

Tablo 6. Motivasyon Geçerlilik Test Sonuçları

İFADELER	Faktör		
	1	2	3
1-İş yerindeki yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eder.		0,777	
2-İş yerinde yönetim biçimi çalışanlara eşit fırsatlar tanır.		0,765	
3-İş yerinde çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır.		0,754	
4-İş yerinde çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir.		0,721	
5-İş yerinde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.	0,590		
6-İş yerinde verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur.	0,619		
7-İş yerinde yapılan toplantılarda çalışanlara istedikleri anda söz hakkı tanınır ve çalışanlar fikirlerini rahatça ifade edebilir.	0,597		
8-İş yerinde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir.	0,653		
9-Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında adil bir ücretle ücretlendirilirler.			0,651
10-İş yerinde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ekonomik ödüllerle ödüllendirilirler.			0,719
11-İş yerinde iyi olan her performans hak ettiği değerde ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır.			0,627
12-İş yerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır.			0,692

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır (Kalaycı, 2010: 321).

Tablo 6 incelendiğinde görüleceği üzere, üç (3) faktörlü çözüm en iyi sonucu vermiştir. Anketi ve araştırma modelini oluşturan üç faktör (construct) kendi içlerinde oldukça yüksek faktör yüklerine sahiptirler.

1. faktör altında toplam 4 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

5-İş yerinde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.

6-İş yerinde verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur.

7-İş yerinde yapılan toplantılarda çalışanlara istedikleri anda söz hakkı tanınır ve çalışanlar fikirlerini rahatça ifade edebilir.

8-İş yerinde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir.

Maddelere ait faktör yükleri 0,590-0,653 arasındadır.

2. faktör altında toplam 4 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

1-İş yerindeki yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eder.

2-İş yerinde yönetim biçimi çalışanlara eşit fırsatlar tanır.

3-İş yerinde çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır.

4-İş yerinde çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir.

Maddelere ait faktör yükleri 0,721-0,777 arasındadır.

3. faktör altında toplam 4 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

9-Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında adil bir ücretle ücretlendirilirler.

10-İş yerinde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ekonomik ödüllerle ödüllendirilirler.

11-İş yerinde iyi olan her performans hak ettiği değerde ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır.

12-İş yerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır.

Maddelerdir. Maddelere ait faktör yükleri 0,627-0,719 arasındadır.

Tablo 7. Performans Değerlendirme Sistemi Geçerlilik Test Sonuçları

İFADELER	Faktör 1
1-Performans değerlendirme çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar.	0,661
2-Performans değerlendirme kurumun ilerlemesine katkıda bulunur.	0,794
3-Performans değerlendirme eğitime yönelik stratejilerin geliştirilmesini sağlar.	0,830
4-Performans değerlendirme çalışanların kendileri hakkında bir şeyler öğrenmelerini sağlar	0,762
5-Performans değerlendirme geleceğe yönelik planların geliştirilmesini sağlar	0,446
6-Performans değerlendirme performans ve ödül arasında bir ilişki oluşturur.	0,623
7-Performans değerlendirme çalışanların performans ve hedeflerini birleştirir.	0,599
8-Performans değerlendirme çalışanların performansını artırır.	0,632
9-Performans değerlendirme sonuçları performansı geliştirici bir geri bildirim dönüştürür.	0,701
10-Performans değerlendirme çalışanlara nasıl çalıştıklarına yönelik bilgi verir.	0,710
11-Performans değerlendirme motivasyonu yükseltir.	0,705
12-Performans değerlendirme çalışanlar arasında eşitlik duygusu oluşturur.	0,892
13-Performans değerlendirme çalışanların işte kalma (kurumda çalışma) süresini uzatır.	0,723
14-Performans değerlendirme çalışanların stresini azaltır.	0,794

Tablo 7 incelendiğinde görüleceği üzere, bir (1) faktörlü çözüm en iyi sonucu vermiştir. Anketi ve araştırma modelini oluşturan iki faktör (construct) kendi içlerinde oldukça yüksek faktör yüklerine sahiptirler.

1. faktör altında toplam 14 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

- 1-Performans değerlendirme çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar.
 - 2-Performans değerlendirme kurumun ilerlemesine katkıda bulunur.
 - 3-Performans değerlendirme eğitime yönelik stratejilerin geliştirilmesini sağlar.
 - 4-Performans değerlendirme çalışanların kendileri hakkında bir şeyler öğrenmelerini sağlar
 - 5-Performans değerlendirme geleceğe yönelik planların geliştirilmesini sağlar
 - 6-Performans değerlendirme performans ve ödül arasında bir ilişki oluşturur.
 - 7-Performans değerlendirme çalışanların performans ve hedeflerini birleştirir.
 - 8-Performans değerlendirme çalışanların performansını arttırır.
 - 9-Performans değerlendirme sonuçları performansı geliştirici bir geri bildirimle dönüştürür.
 - 10-Performans değerlendirme çalışanlara nasıl çalıştıklarına yönelik bilgi verir.
 - 11-Performans değerlendirme motivasyonu yükseltir.
 - 12-Performans değerlendirme çalışanlar arasında eşitlik duygusu oluşturur.
 - 13-Performans değerlendirme çalışanların işte kalma (kurumda çalışma) süresini uzatır.
 - 14-Performans değerlendirme çalışanların stresini azaltır.
- Maddelere ait faktör yükleri 0,446-0,892 arasındadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde Kilis Devlet Hastanesi çalışanlarının motivasyon faktörleri ile performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

3.7. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Özellikleri

Aşağıdaki tablo 8’ de ankete katılan çalışanların demografik özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri (1. bölüm)

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	44	34,6
Erkek	83	65,4
Toplam	127	100,0

Hastanedeki Kadro	Sayı	Yüzde(%)
Doktor	13	10,2
Hemşire	30	23,6
Memur	37	29,1
Özel Şirket Personeli	47	37,0
Toplam	127	100,0

Hizmet Süresi	Sayı	Yüzde(%)
0-3 yıl	37	29,1
3-7 yıl	45	35,4
7-15 yıl	31	24,4
15-25 yıl	14	11,0
Toplam	127	100,0

Araştırmaya katılan Kilis Devlet Hastanesi'nde çalışan kişilerin özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %65,4' ü erkek, %34,6' sı kadın, %10,2' si doktor, %23,6' sı hemşire, %29,1' i memur, %37' si özel şirket çalışanıdır. Araştırma kapsamındaki kişiler hizmet sürelerini %29,1' i 0-3 yıl, %35,4' ü 3-7 yıl, %24,4' ü 7-15 yıl, %11' i 15-25 yıl olarak belirtmişlerdir.

Tablo 9. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri (2. bölüm)

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
İlköğretim	14	11,0
Lise	22	17,3
Ön lisans	36	28,3
Lisans	42	33,1
Yüksek Lisans-Doktora	13	10,2
Toplam	127	100,0
Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Evli	88	69,3
Bekar	39	30,7
Toplam	127	100,0
Çalışılan Birim	Sayı	Yüzde(%)
Tıbbi Hizmetler	43	33,9
İdari Hizmetler	33	26,0
Bilgi-İşlem	25	19,7
Teknik Hizmetler	22	17,3
Temizlik Hizmetleri	4	3,1
Toplam	127	100,0
Kilis Devlet Hastanesindeki Hizmet Süresi	Sayı	Yüzde(%)
0-3 yıl	58	45,7
3-7 yıl	43	33,9
7-15 yıl	26	20,5
Toplam	127	100,0
Eşle Aynı İşyerinde Çalışma Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Evet	16	12,6
Hayır	111	87,4
Toplam	127	100,0

Katılımcıların %11' i ilköğretim, %17,3' ü lise, %28,3' ü ön lisans, %33,1' i lisans, %10,2' si yüksek lisans-doktora olarak eğitim durumlarını bildirmişlerdir. Kişilerin %69,3' ü evli, %30,7' si bekar olarak medeni durumlarını bildirirken, %33,9' ü tıbbi hizmetler, %26' sı idari hizmetler, %19,7' si bilgi-işlem, %17,3' ü teknik hizmetleri, %3,1' i temizlik hizmetleri olarak hastanede çalıştıkları birimleri belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin “Kilis Devlet Hastanesinde ki hizmet süreniz” sorusuna verdikleri cevaplara göre %45,7' si 0-3 yıl, %33,9' u 3-7 yıl, %20,5' i 7-15 yıl olarak dağılımları belirlenmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında hastane çalışanlarının %12,6' sı eşiyile aynı işyerinde çalışırken, %87,4' ü eşiyile aynı işyerinde çalışmadıklarını bildirmişlerdir.

3.8. Motivasyon Ölçeğine Ait Alt Boyutlara İlişkin Bulgular

Bu başlık altında motivasyon ölçeğine ilişkin görüşleri tablo 10' da; aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 10. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Yönetim Tarzı Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{X}	S.S.
İş yerindeki yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eder	f	8	17	33	33	36	3,56	1,212
	%	6,3	13,4	26,0	26,0	28,3		
İş yerinde yönetim biçimi çalışanlara eşit fırsatlar tanır.	f	19	17	33	35	23	3,20	1,305
	%	15,0	13,4	26,0	27,6	18,1		
İşyerinde çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır.	f	14	17	45	31	20	3,20	1,190
	%	11,0	13,4	35,4	24,4	15,7		
İşyerinde çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir.	f	19	16	29	37	26	3,27	1,331
	%	15,0	12,6	22,8	29,1	20,5		

Boyut Ortalama = 3,30

Tablo 10’ da yer alan “Yönetim Tarzı” algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (**Genel Ortalama=3,30**). Yönetim tarzı alt boyutunun madde ortalamaları incelendiğinde “İş yerindeki yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eder” ($\bar{x}=3,56$) maddesi en yüksek algıya sahipken “İş yerinde yönetim biçimi çalışanlara eşit fırsatlar tanır.” ve “İşyerinde çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır.” ($\bar{x}=3,20$) maddeleri en düşük algıya sahiptir.

Tablo 11. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Geliştirme Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	f	Kesinlikle	Katılmıyorum	Bazen	Katılıyorum	Kesinlikle	\bar{x}	s.s.
		Katılmıyorum	Katılmıyorum		Katılıyorum	Katılıyorum		
İş yerinde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.	f	15	18	30	41	23	3,30	1,256
	%	11,8	14,2	23,6	32,3	18,1		
İşyerinde verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur.	f	9	13	39	28	38	3,57	1,218
	%	7,1	10,2	30,7	22,0	29,9		
İşyerinde yapılan toplantılarda çalışanlara istedikleri anda söz hakkı tanınır ve çalışanlar fikirlerini rahatça ifade edebilir.	f	11	18	28	34	36	3,51	1,277
	%	8,7	14,2	22,0	26,8	28,3		
İşyerinde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir.	f	12	19	41	33	22	3,26	1,191
	%	9,4	15,0	32,3	26,0	17,3		
Boyut Ortalama = 3,41								

Tablo 11’ da yer alan “Geliştirme” algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (**Genel Ortalama=3,41**). Geliştirme alt boyutunun madde ortalamaları incelendiğinde “İşyerinde verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur” ($\bar{x}=3,57$) maddesi en yüksek algıya sahipken “İşyerinde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir.” ($\bar{x}=3,26$) maddesi en düşük algıya sahiptir.

Tablo 12. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Ücret Değerlendirme Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{x}	s.s.	
Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında adil bir ücretle ücretlendirilirler.	f	23	28	25	36	15	2,93	1,307
	%	18,1	22,0	19,7	28,3	11,8		
İşyerinde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ekonomik ödüllerle ödüllendirilirler.	f	40	20	30	21	16	2,62	1,401
	%	31,5	15,7	23,6	16,5	12,6		
İşyerinde iyi olan her performans hak ettiği değerde ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır.	f	31	29	26	18	23	2,78	1,428
	%	24,4	22,8	20,5	14,2	18,1		
İşyerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır.	f	24	28	32	20	23	3,22	3,809
	%	18,9	22,0	25,2	15,7	18,1		
Boyut Ortalama =2,88								

Tablo 12’ de yer alan “Ücret Değerlendirme” algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (**Genel Ortalama=2,88**). Ücret değerlendirme alt boyutunun madde ortalamaları incelendiğinde “İşyerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır.” ($\bar{x}=3,22$) maddesi en yüksek algıya sahipken “İşyerinde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ekonomik ödüllerle ödüllendirilirler” ($\bar{x}=2,62$) maddesi en düşük algıya sahiptir.

3.9. Performans Değerlendirme Sisteminin Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri; aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 13 ek-2’de verilmiştir. Tablo 13’ de yer alan “Performans Değerlendirme” algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (**Genel Ortalama=3,79**). Performans Değerlendirme alt boyutunun madde ortalamaları incelendiğinde “Performans değerlendirme geleceğe yönelik planların geliştirilmesini sağlar” ($\bar{x}=4,23$) maddesi en yüksek algıya sahipken, “Performans değerlendirme çalışanlara nasıl çalıştıklarına yönelik bilgi verir” ($\bar{x}=3,95$) maddesi en yüksek ikinci madde “Performans değerlendirme çalışanların performansını artırır” ($\bar{x}=3,88$) maddesi en yüksek üçüncü algıya sahiptir. En düşük madde ortalamaları incelendiğinde “Performans değerlendirme çalışanların stresini azaltır.” ($\bar{x}=3,47$) maddesi en düşük, “Performans değerlendirme çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar.” ($\bar{x}=3,58$) maddesi en düşük ikinci, “Performans değerlendirme performans ve ödül arasında bir ilişki oluşturur” ($\bar{x}=3,65$) maddesi en düşük üçüncü maddedir.

3.10. Çalışanların Motivasyon Algılarına İlişkin Görüşlerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu başlık altında katılımcıların motivasyon algılarına ilişkin görüşleri çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiş, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Bağımsız iki grup arasındaki farklılıkların testi için Mann-Whitney U testi kullanılır. Bu test birbirinden bağımsız örnekler için uygulanan t-testlerinin parametrik olmayan alternatifidir. T testinde iki grubun ortalamalı karşılaştırılır fakat Mann-Whitney U testinde ise grupların medyanları karşılaştırılmaktadır (Kalaycı, 2010: 99).

Tablo 14. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Motivasyon	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	U	p
Yönetim Tarzı	Kadın	44	67,36	1678,0	0,452
	Erkek	83	62,22		
Geliştirme	Kadın	44	62,44	1757,5	0,728
	Erkek	83	64,83		
Ücret ve Değerlendirme	Kadın	44	67,88	1655,5	0,386
	Erkek	83	61,95		

H₀: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algıları ile cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda katılımcıların motivasyon alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($P>0,05$)

Tablo 15. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Motivasyon	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	U	p
Yönetim Tarzı	Evli	88	66,85	1465,0	0,188
	Bekar	39	57,56		
Geliştirme	Evli	88	65,89	1550,0	0,384
	Bekar	39	59,74		
Ücret ve Değerlendirme	Evli	88	64,42	1679,0	0,846
	Bekar	39	63,05		

H₀: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları medeni duruma göre farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları medeni duruma göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algıları ile medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, katılımcıların motivasyon alt boyut algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P>0,05$).

Tablo 16. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Eşle Aynı İşyerinde Çalışma Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Motivasyon	Eşle Çalışma Durumu	N	Sıra Ortalaması	U	p
Yönetim Tarzı	Evet	16	75,78	699,5	0,170
	Hayır	111	62,30		
Geliştirme	Evet	16	78,22	660,5	0,097
	Hayır	111	61,95		
Ücret ve Değerlendirme	Evet	16	78,56	655,0	0,089
	Hayır	111	61,90		

H₀: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları eşle çalışma durumuna göre farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları eşle çalışma durumuna göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algıları ile eşle çalışma durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, katılımcıların motivasyon alt boyut algıları eşle çalışma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P>0,05$).

Kruskal-Wallis Testi gruplar arası tek yönlü varyans analizinin(one-way ANOVA) nonparametrik alternatifidir. Sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapma Kruskal-Wallis testi ile sağlanır. Değerler sıralı hale çevrilir ve sıralı ortalamalar her grup için karşılaştırılır (Kalaycı, 2010: 106).

Tablo 17. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hastanedeki Kadro Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları

Motivasyon	Hastanedeki Kadro	N	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Yönetim Tarzı	Doktor	13	75,23	2,641	0,450	-
	Hemşire	30	66,50			
	Memur	37	57,20			
	Özel Şirket Personeli	47	64,65			
Geliştirme	Doktor	13	77,12	5,479	0,140	-
	Hemşire	30	69,55			
	Memur	37	53,42			
	Özel Şirket Personeli	47	65,16			
Ücret ve Değerlendirme	Doktor ⁽¹⁾	13	90,00	17,994	0,000*	(1-3)
	Hemşire ⁽²⁾	30	79,78			(1-4)
	Memur ⁽³⁾	37	52,97			(2-3)
	Özel Şirket Personeli ⁽⁴⁾	47	55,41			(2-4)

*P<0,05

H₀: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları hastanedeki kadro dağılımlarına göre farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları hastanedeki kadro dağılımlarına göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algıları ile hastanedeki kadro değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda, katılımcıların ücret ve değerlendirme ($\chi^2=17,994$; $p<0,05$) alt boyut algıları hastanedeki kadro değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekteyken, yönetim tarzı ($\chi^2=2,641$; $p>0,05$) ve geliştirme ($\chi^2=5,479$; $p>0,05$) alt boyutları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ücret ve değerlendirme alt boyutunda hangi kadroda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre, doktorların (**Sıra ortalaması=90,0**) algıları memurlar (**Sıra ortalaması =52,97**) ve özel şirket çalışanlarına

(Sıra ortalaması =55,41) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hemşirelerin (Sıra ortalaması =79,78) algıları memurlar (Sıra ortalaması =52,97) ve özel şirket çalışanlarına (Sıra ortalaması =55,41) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 18. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları

Motivasyon	Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Yönetim Tarzı	0-3 yıl	37	73,95	4,283	0,233
	3-7 yıl	45	61,61		
	7-15 yıl	31	58,35		
	15-25 yıl	14	62,32		
Geliştirme	0-3 yıl	37	66,07	1,135	0,769
	3-7 yıl	45	65,72		
	7-15 yıl	31	63,72		
	15-25 yıl	14	54,68		
Ücret ve Değerlendirme	0-3 yıl	37	70,08	2,770	0,428
	3-7 yıl	45	65,54		
	7-15 yıl	31	55,65		
	15-25 yıl	14	61,46		

H₀: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları hizmet süresi dağılımlarına göre farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları hizmet süresi dağılımlarına göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algıları ile hizmet süresi değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda, katılımcıların yönetim tarzı, geliştirme, ücret ve değerlendirme alt boyut algıları hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (P>0,05).

Tablo 19. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları

Motivasyon	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	X ²	P	Fark
Yönetim Tarzı	İlköğretim	14	81,11	9,042	0,060	-
	Lise	22	54,86			
	Ön lisans	36	53,39			
	Lisans	42	70,75			
	Y. Lisans-Doktora	13	68,62			
Geliştirme	İlköğretim ⁽¹⁾	14	75,32	10,498	0,033*	(1-3) (3-4)
	Lise ⁽²⁾	22	56,84			
	Ön lisans ⁽³⁾	36	50,29			
	Lisans ⁽⁴⁾	42	73,25			
	Y. Lisans-Doktora ⁽⁵⁾	13	72,00			
Ücret ve Değerlendirme	İlköğretim ⁽¹⁾	14	62,96	12,650	0,013*	(2-4) (3-4) (3-5)
	Lise ⁽²⁾	22	54,50			
	Ön lisans ⁽³⁾	36	50,88			
	Lisans ⁽⁴⁾	42	76,31			
	Y. Lisans-Doktora ⁽⁵⁾	13	77,77			

*P<0,05

H₀: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algıları ile eğitim durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda, katılımcıların geliştirme ($\chi^2=10,498$; $p<0,05$), ücret ve değerlendirme ($\chi^2=12,650$; $p<0,05$) alt boyut algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekteyken, yönetim tarzı ($\chi^2=9,042$; $p>0,05$) alt boyutu anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ücret ve değerlendirme alt boyutunda hangi eğitim durumunda algının farklılaştığının belirlenmesi

amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, ilköğretim mezunlarının (**Sıra ortalaması =75,32**) ve lisans mezunlarının (**Sıra ortalaması =73,25**) algıları ön lisans mezunlarının (**Sıra ortalaması =50,29**) algılarından daha yüksektir. Geliştirme alt boyutunda hangi eğitim durumunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, lisans mezunlarının (**Sıra ortalaması =55,41**) algıları lise (**Sıra ortalaması =54,50**) ve ön lisans (**Sıra ortalaması =50,29**) mezunlarının geliştirme algılarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yüksek lisans-doktora mezunlarının (**Sıra ortalaması =77,77**) algıları ön lisans (**Sıra ortalaması =50,29**) mezunlarının algılarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 20. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Birim Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları

Motivasyon	Çalışılan Birim	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Yönetim Tarzı	Tıbbi Hizmetler	43	69,92	7,177	0,127
	İdari Hizmetler	33	50,39		
	Bilgi-İşlem	25	63,92		
	Teknik Hizmetler	22	69,57		
	Temizlik Hizmetleri	4	82,50		
Geliştirme	Tıbbi Hizmetler	43	68,29	2,231	0,693
	İdari Hizmetler	33	56,27		
	Bilgi-İşlem	25	65,70		
	Teknik Hizmetler	22	66,05		
	Temizlik Hizmetleri	4	59,75		
Ücret ve Değerlendirme	Tıbbi Hizmetler	43	77,20	8,665	0,070
	İdari Hizmetler	33	57,94		
	Bilgi-İşlem	25	55,16		
	Teknik Hizmetler	22	57,23		
	Temizlik Hizmetleri	4	64,63		

H₀: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları çalışılan birime göre farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları çalışılan birime göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algıları ile çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda, katılımcıların yönetim tarzı, geliştirme, ücret ve değerlendirme alt boyut algıları çalışılan birime değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P>0,05$).

Tablo 21. Katılımcıların Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Kilis Devlet Hastanesindeki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları

Motivasyon	Kilis D. H. Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Yönetim Tarzı	0-3 yıl	58	64,43	0,017	0,992
	3-7 yıl	43	63,48		
	7-15 yıl	26	63,90		
Geliştirme	0-3 yıl	58	59,49	1,689	0,430
	3-7 yıl	43	66,85		
	7-15 yıl	26	69,35		
Ücret ve Değerlendirme	0-3 yıl	58	65,07	1,603	0,449
	3-7 yıl	43	67,33		
	7-15 yıl	26	56,12		

H₀: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları Kilis Devlet Hastanesinde hizmet süresine göre farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları Kilis Devlet Hastanesinde hizmet süresine göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algıları ile Kilis Devlet Hastanesinde hizmet süresine anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda, katılımcıların yönetim tarzı, geliştirme, ücret ve değerlendirme alt boyut algıları Kilis Devlet Hastanesinde hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P>0,05$).

3.11. Çalışanların Performans Değerlendirme Algularına İlişkin Görüşlerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu başlık altında katılımcıların performans değerlendirme algularına ilişkin görüşleri çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiş, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Tablo 22. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	U	p
Performans Değerlendirme	Kadın	44	64,84	1789,0	0,851
	Erkek	83	63,55		

H₀: Katılımcıların performans değerlendirme alguları cinsiyetlerine göre farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların performans değerlendirme alguları cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme alguları ile cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, katılımcıların performans değerlendirme alguları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P>0,05$).

Tablo 23. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	U	p
Performans Değerlendirme	Evli	88	64,36	1684,0	0,867
	Bekar	39	63,18		

H₀: Katılımcıların performans değerlendirme algıları medeni duruma göre farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların performans değerlendirme algıları medeni duruma göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme algıları ile medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, katılımcıların performans değerlendirme algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P>0,05$).

Tablo 24. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Eşle Aynı İşyerinde Çalışma Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Eşle Çalışma Durumu	N	Sıra Ortalaması	U	P
Performans Değerlendirme	Evet	16	79,91	633,5	0,064
	Hayır	111	61,71		

H₀: Katılımcıların performans değerlendirme algıları eşle aynı işyerinde çalışma durumuna göre farklılık göstermez.

H₁: Katılımcıların performans değerlendirme algıları eşle aynı işyerinde çalışma durumuna göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme algıları ile eşle aynı işyerinde çalışma durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, katılımcıların performans değerlendirme algıları eşle aynı işyerinde çalışma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P>0,05$).

Tablo 25. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Hastanedeki Kadro Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları

Ölçek	Hastanedeki Kadro	N	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Performans Değerlendirme	Doktor ⁽¹⁾	13	87,69	10,411	0,015*	
	Hemşire ⁽²⁾	30	72,15			(1-3)
	Memur ⁽³⁾	37	53,26			(1-4)
	Özel Şirket Personeli ⁽⁴⁾	47	60,70			(2-3)

*P<0,05

H₀: Katılımcıların performans değerlendirme ile ilgili görüşleri hastanedeki kadroya göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların performans değerlendirme ile ilgili görüşleri hastanedeki kadroya göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme ölçeği puanlarının hastanedeki kadro değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda, performans değerlendirme ($\chi^2=10,411$; $p<0.05$) hastanedeki kadro gruplarının ortalama puanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Katılımcıların performans değerlendirme algılarına ilişkin görüşlerdeki farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda, doktorların (Sıra ortalaması =87,69) algıları memur (Sıra ortalaması =53,26), özel şirket personeli (Sıra ortalaması =60,70) çalışanlarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hemşirelerin performans değerlendirme sisteminin etkinlik algıları (Sıra ortalaması =72,15) memurların (Sıra ortalaması =53,26) algılarından daha yüksektir.

Tablo 26. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları

Ölçek	Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Performans Değerlendirme	0-3 yıl	37	66,31	0,850	0,837
	3-7 yıl	45	66,08		
	7-15 yıl	31	60,69		
	15-25 yıl	14	58,54		

H₀: Katılımcıların performans değerlendirme ile ilgili görüşleri hizmet süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların örgütsel bağlılık ile ilgili görüşleri hizmet süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların ölçeğin alt boyut puanlarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda performans değerlendirme ($\chi^2 = 0,850$; $p > 0.05$) olduğundan H₀ kabul edilir. Katılımcıların performans değerlendirme ile ilgili görüşleri hizmet süresi değişkenine göre grupların ortalama puanları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 27. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Performans Değerlendirme	İlköğretim	14	53,50	3,099	0,541
	Lise	22	63,39		
	Ön lisans	36	59,60		
	Lisans	42	69,10		
	Y. Lisans-Doktora	13	72,08		

H₀: Katılımcıların performans değerlendirme ile ilgili görüşleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların örgütsel bağlılık ile ilgili görüşleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların ölçeğin alt boyut puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda performans değerlendirme ($\chi^2 = 3,099$; $p > 0.05$) olduğundan H₀ kabul edilir. Katılımcıların performans değerlendirme ile ilgili görüşleri eğitim durumu değişkenine göre grupların ortalama puanları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 28. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Birim Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Kruskal-Wallis H testi Sonuçları

Ölçek	Çalışılan Birim	N	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Performans Değerlendirme	Tıbbi Hizmetler ⁽¹⁾	43	76,71	10,011	0,040*	(1-2)
	İdari Hizmetler ⁽²⁾	33	53,44			
	Bilgi-İşlem ⁽³⁾	25	60,10			
	Teknik Hizmetler ⁽⁴⁾	22	64,00			
	Temizlik Hizmetleri ⁽⁵⁾	4	38,88			

*P<0,05

H₀: Katılımcıların performans değerlendirme ile ilgili görüşleri çalışılan birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların performans değerlendirme ile ilgili görüşleri çalışılan birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır

Araştırmaya katılanların ölçeğin alt boyut puanlarının çalışılan birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda performans değerlendirme ($\chi^2 = 10,011$; $p < 0.05$) olduğundan H₀ reddedilir. Katılımcıların performans değerlendirme algılarına ilişkin görüşlerdeki farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda, tıbbi hizmetler (Sıra Ortalaması =76,71) çalışanlarının algıları idari hizmetler (Sıra Ortalaması =53,26) çalışanlarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 29. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Kilis Devlet Hastanesindeki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis H testi Sonuçları

Ölçek	Kilis D. H. Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalama	X ²	p
Performans Değerlendirme	0-3 yıl	58	62,72	0,143	0,931
	3-7 yıl	43	64,70		
	7-15 yıl	26	65,71		

H₀: Katılımcıların performans değerlendirme ile ilgili görüşleri Kilis Devlet Hastanesindeki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların örgütsel bağlılık ile ilgili görüşleri Kilis Devlet Hastanesindeki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır

Araştırmaya katılanların ölçeğin alt boyut puanlarının Kilis Devlet Hastanesindeki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda performans değerlendirme ($\chi^2 = 0,143$; $p > 0,05$) olduğundan H₀ kabul edilir. Katılımcıların performans değerlendirme ile ilgili görüşleri Kilis Devlet Hastanesindeki hizmet süresi değişkenine göre grupların ortalama puanları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 30. Performans Değerlendirme Sistemi Ölçeği ve Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Spearman's Korelasyon Katsayısı Sonuçları

		(1)	(2)	(3)	(4)
Yönetim Tarzı ⁽¹⁾	r	1	0,695	0,713	0,550
	P	-	0,000*	0,000*	0,000*
Geliştirme ⁽²⁾	r	0,695	1	0,708	0,547
	P	0,000*	-	0,000*	0,000*
Ücret ve Değerlendirme ⁽³⁾	r	0,713	0,708	1	0,574
	p	0,000*	0,000*	-	0,000*
Performans Değerlendirme ⁽⁴⁾	r	0,550	0,547	0,574	1
	p	0,000*	0,000*	0,000*	-

H₀: Katılımcıların performans değerlendirme sistemleri ile motivasyon alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların performans değerlendirme sistemleri ile motivasyon alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Performans değerlendirme ve motivasyon alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($P < 0,05$).

Yönetim tarzı ile geliştirme arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($0,61 < r < 0,80$) ($r = 0,695$).

Yönetim tarzı ile ücret ve değerlendirme arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($0,61 < r < 0,80$) ($r = 0,713$).

Yönetim tarzı ile performans değerlendirme arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($0,41 < r < 0,60$) ($r = 0,550$).

Geliştirme ile ücret ve değerlendirme arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($0,61 < r < 0,80$) ($r = 0,708$).

Geliştirme ile performans değerlendirme arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($0,41 < r < 0,60$) ($r = 0,547$).

Ücret ve değerlendirme ile performans değerlendirme arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($0,41 < r < 0,60$) ($r=0,574$).

3.12. Performans Değerlendirme sistemi Bağımlı Değişken Olmak Üzere Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı değişkeni Performans Değerlendirme Sistemi ortalama puanı oluştururken, bağımsız değişkenler ise isteklendirme ölçeği alt boyutları Yönetim Tarzı, Geliştirme, Ücret ve Değerlendirme faktörlerinden oluşmaktadır. Bağımlı değişken Performans Değerlendirme Sistemi olmak üzere çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 31’ de verilmiştir. Regresyon modelinin genel anlamlılığının sınıandığı F değeri 26,391 olarak hesaplanmıştır. $F=26,391$; $p=0,000$ olarak hesaplanan F istatistiği anlamlıdır.

Tablo 31. Performans Değerlendirme Sistemi Bağımlı Değişken Olmak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	<i>t</i>	<i>p</i>
Yönetim Tarzı	0,117	1,095	0,275
Geliştirme	0,293	2,718	0,008
Ücret ve Değerlendirme	0,284	2,576	0,011
$R^2=0,392$			
$F=26,391$ ($p=0,000$)			
Performans Değerlendirme= $0,293 * Geliştirme + 0,284 * Ücret ve Değerlendirme$			

Tablo 31’de regresyon denkleminin anlamlılığının yanı sıra hangi değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bu değişkenlerin katsayılarını vermektedir. Belirlilik katsayısı (R^2) 0,392 olarak hesaplanmış, F istatistiği anlamlı bulunmuştur. Tablo 31’den Performans Değerleme Sistemi üzerinde Yönetim Tarzı değişkeninin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p=0,275>0,05$).

Modelde; Geliştirme değişkenindeki 1 birimlik artışın Performans Değerlendirme Sistemi üzerinde 0,293 birim, Ücret ve Değerlendirme değişkenindeki 1 birimlik artışın Performans Değerlendirme üzerinde 0,284 birim artışa sebep olduğu görülmektedir.



ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Çalışanların verimini arttıran en önemli unsur, çalışanların motivasyonudur. Çalışanlar işlerine ne kadar motive olursa çalışan performansı da buna bağlı olarak yükselecektir. Çalışan motivasyonunu arttıran belirli araçlar vardır. İşletmeler bu araçları ne kadar etkili kullanırsa motivasyon buna bağlı olarak yükselecek ve işletme çalışanlarından daha yüksek verim alacaktır.

İşletmeler için çok önemli olan diğer bir konu ise performans değerlendirmedir. Bütün işletmelerde sistemli olsun ya da olmasın performans değerlendirme yapılmaktadır. Yapılan değerlendirme adil ve sistemli değil ise çalışanların motivasyonu düşerek işletmenin insan kaynaklarından alınan verim azalır. İşletme içerisinde örgütsel adalet kavramı zayıf ise çalışanların işletmeye bağlılığı azalarak işten ayrılmalara veya düşük verimli çalışmaya neden olabilir.

Metot olarak kesitsel araştırma yapılan ve nicel tarama yapılan bu çalışmada motivasyon faktörleri ile performans değerlendirme sisteminin etkinliği arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tezde Kilis Devlet Hastanesi çalışanlarına orantılı katmanlı örnekleme yöntemiyle anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların, yönetim tarzı alt boyutuna algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. ‘İş yerindeki yönetim biçimi çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eder.’ maddesi en yüksek algıya sahiptir. Bu sonucun çıkma nedeni yönetimin çalışanları işlerine karşı yeteri kadar motive ettiği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların geliştirme alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri yapılan analizler sonucunda orta düzeyde olduğu görülmüştür. ‘İş yerinde verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur.’ maddesi en yüksek algıya sahiptir. Bunun nedeni olarak ise her iş konusunda çalışanlara periyodik olarak eğitimler verilmesi gösterilebilir. Fakat ‘İş yerinde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir.’ maddesi en düşük algıya sahiptir. Bunun nedeni ise devlet hastanesi olmasından dolayı yapılacak işlemlerin yönetmeliklere uygun olması gerekmektedir. Hiyerarşik sistemde geri dönüşler zayıf olduğundan çalışanların fikirlerinin dikkate alınması buna neden olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında çalışanların ücret ve değerlendirme algı düzeyleri orta düzeyde olduğu görülmektedir. ‘İş yerinde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ekonomik ödüllerle ödüllendirilirler.’ maddesi en düşük algıya sahiptir. Bunun nedeni hastane yönetiminin bağlı oldukları yönetmeliklere göre bütün çalışanlara ikramiye, teşvik ve prim verilemediği neden olarak anlaşılmaktadır.

Çalışanların performans değerlendirme algı düzeylerinin yüksek düzeyli olduğu görülmüştür. ‘Performans değerlendirme geleceğe yönelik planların geliştirilmesini sağlar.’ Maddesi en yüksek algıya sahiptir. Performans değerlendirmenin amaçlarından biride iş yerinin çalışanlar hakkında, geleceğine yönelik planlar yapmaktır, bu madde de performans değerlendirmenin önemini çalışanlar tarafından bilindiği düşünülmektedir. ‘Performans değerlendirme performans ve ödül arasında bir ilişki oluşturur.’ Maddesi de en düşük algıya sahip olan maddedir. Bu maddenin düşük olma nedeni ise hastanede performansa dayalı ödül sistemi sadece sağlık çalışanlarında vardır. Diğer çalışanlarda ekonomik ödül sistemi olmadığı neden olarak düşünülmektedir.

Eriş (2012) ve Ergin (2012) çalışmalarında; katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmada da çalışanların cinsiyetlerinin motivasyon faktörlerini etkilemediği tespit edilerek, Eriş (2012) ve Ergin (2012)’in araştırmalarıyla uyumlu bir sonuca ulaşılmıştır.

Eriş (2012) çalışmasında motivasyon alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Bu çalışmada da aynı sonuca ulaşılmıştır. Çalışanların medeni durumu hastane yöneticileri açısından değerlendirmeye alınmadığı için çalışanlar açısından motivasyon yönünde bir farklılık göstermediği düşünülmektedir. Fakat Ergin’in (2012) çalışmasında bekarların motivasyon seviyeleri evlilerden daha yüksek bulunmuştur. Bu konuda daha farklı örneklerde çalışmaların yapılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmada motivasyon alt boyut algıları ile çalışanların eşleriyle aynı işyerinde çalışma durumu değişkeninin, anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Eşleriyle aynı işyerinde çalışanlar genelde farklı birimlerde çalıştırılmaktadır. Bu da çalışma hayatında çalışanları olumlu ya da olumsuz yönde etkilemediği düşünülmektedir.

Harmancı (2013) çalışmasında motivasyon faktörlerinden olan ücret ve değerlendirme ile geliştirilmenin kadrolara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada da benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Bunun nedeni çalışanların ücretlendirilmesi kadro değişkenine göre farklılık göstermesinden kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Sağlık

çalışanları döner sermaye ek ödemesinden yüksek bir ödeme alırken memurlar düşük bir ödeme almaktadır. Özel şirket personeli ise döner sermaye ek ödemesinden hiç ücret alamamaktadır. Bu durumun çalışmadan elde edilen bahse konu bulguya neden olabileceği düşünülmektedir.

Yönetim tarzı ve geliştirme alt boyutuyla kadro değişkeni arasında bir farklılık görülmemiştir. Bu duruma; hastane yönetiminin bütün çalışanlara eşit yaklaştığı neden olarak düşünülmektedir.

Ücret ve değerlendirme alt boyutunda hangi kadroda motivasyon algısının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucuna göre; doktorların algıları, memurlar ve özel şirket çalışanlarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hemşirelerin algılarının da memurlar ve özel şirket çalışanlarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Böyle bir bulgunun elde edilmesine, doğal olarak, maaş farklılıklarının yol açtığı söylenebilir.

Ergin'in (2012) çalışmasında motivasyon alt boyut algıları ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu çalışmada da benzer sonuca ulaşılmıştır. Çalışanların hizmet süreleri motivasyona bir etkisinin olmama nedeni olarak hastane idaresinin eşit yaklaşımından ve göreve yeni başlayanlara eşit imkanlar sağlanmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Eriş (2012) çalışmasında yönetim tarzı ile eğitim arasında anlamlı bir fark bulmamıştır. Eriş (2012)'in çalışmasıyla uyumlu olarak bu çalışmada da aynı sonuca ulaşılmıştır.

Ayrıca, motivasyon alt boyutlarından geliştirme ile ücret ve değerlendirmenin, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeninin eğitim durumuna göre çalışanların döner sermaye ek ödemesinden farklı oranlarda faydalanmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Doktorlar, hemşireler ve memurların eğitim durumlarına göre bu ödemeden farklı miktarlardan faydalanmaktadır. Yönetim tarzı alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Ergin'in (2012) yaptığı çalışmaya göre eğitim durumu ile ücret ve değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Fakat bu çalışmada Ergin'in (2012) bulgusundan farklı olarak ücret ve değerlendirme arasında ilişki görülmüştür. Hangi eğitim durumunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucuna göre, ilköğretim

mezunlarının ve lisans mezunlarının algıları ön lisans mezunlarının algılarından daha yüksek bir sonuca ulaşmıştır.

Motivasyon alt boyut algıları ile çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Çalışanlar ücretlerini çalışılan birime göre değil kadro değişkenine göre almaktadırlar. Mesela idari hizmetlerde çalışan bir hemşire ücret ödemesini idari birimlerde çalışan memurlar gibi değil hemşirelerle aynı miktarda almaktadır. Bu nedenle çalışan birim değişkeni ile yönetim tarzı, geliştirme, ücret ve değerlendirme alt boyutlarında bir farklılık görülmemiştir. Ayrıca araştırmaya katılanların motivasyon alt boyut algıları Kilis Devlet Hastanesinde hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Ergin'in (2012) çalışmasında da cinsiyet değişkeni ile performans değerlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yapılan bu tez çalışmasında da performans değerlendirme algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Ayrıca, Ergin'in (2012) çalışmasında performans değerlendirme ile medeni durum değişkenine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bekar çalışanların, çalışanları karşılaştırmaya dayalı performans değerlendirme algıları evlilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Fakat bu çalışmada Ergin (2012) çalışmasından farklı olarak performans değerlendirme algıları ile medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ergin'in (2012) çalışmasında, performans değerlendirme ile kadro değişkeni arasında, anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat bu çalışmada performans değerlendirme sisteminin etkinliği ile kadro unvanı arasında bir farklılık görülmüştür. Bu çalışmadaki farklılığın nedeni doktorlar ve hemşirelerde performans dayalı döner sermaye ödemesi yüksekken memurlarda ödenen ücret daha düşüktür. Katılımcıların performans değerlendirme algılarına ilişkin görüşlerdeki farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucunda, doktorların algıları, memur ve özel şirket personeli çalışanlarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hemşirelerin performans değerlendirme sisteminin etkinlik algıları memurların algılarından daha yüksektir. Özel şirket çalışanlarında ise performansa göre ücret almıyor ama daha iyi konumda çalışma ve ek izin verilmesi gibi ödüllendirmeler yapılmaktadır.

Eriş'in (2012) çalışmasında performans değerlendirme ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yapılan bu çalışmada da Ergin' in (2012) çalışmasıyla

uyumlu olarak benzer sonuca ulaşılmıştır. Performans değerlendirme sisteminin etkinliğine ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bunun nedeni sistemli bir performans değerlendirmenin gerekliliği eğitim durumuna bakılmaksızın bütün çalışanlar tarafından gerekli olduğu düşünülmektedir.

Yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre; performans değerlendirme sisteminin etkinliği ile çalışılan birim arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Katılımcıların performans değerlendirme sisteminin etkinliğine ilişkin algılarına farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucunda, tıbbi hizmetler çalışanlarının algıları idari hizmetler çalışanlarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni tıbbi hizmetler çalışanlarında performansa dayalı ek ödeme yapılırken idari hizmet çalışanlarında yani memurlarda performansa dayalı ödeme yoktur.

Performans değerlendirme sisteminin etkinliğine ilişkin algıları ve motivasyon alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre katılımcıların performans değerlendirme sisteminin etkinliğine ilişkin algıları ile; yönetim tarzı ve geliştirme arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki, yönetim tarzı ile ücret ve değerlendirme arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır.

Bağımlı değişken olan performans değerlendirme sisteminin etkinliğine ilişkin algıya yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, geliştirme ile ücret ve değerlendirme boyutlarının performans değerlendirme sisteminin etkinliğine ilişkin algı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken, yönetim tarzı değişkeninin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Kilis Kamu Hastanelere Bağlı Kilis Devlet hastanesinde yapılan bu araştırma benzer hastanelere örnek olabileceği gibi hastane dışındaki diğer işletmelerde de yararlanılacak bulgulara sahip olduğu değerlendirilmektedir.

6.2. Öneriler

Bundan sonra konu ile ilgili yapılacak benzer çalışmalarda araştırmacıların daha kapsamlı ve farklı örneklemelerden, nitel araştırma yöntemlerini de kullanarak araştırmayı tekrarlamalarının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, kamu ve özel sektör arasındaki farklılıkları da ortaya koyabilmek amacıyla, kamu ve özel sektörden seçilecek örneklemeler üzerinde karşılaştırmalı olarak yapılmasının da uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Akyol, S. (2015). Strateji, Liderlik, ve Çalışan Performansı. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Arslan, L. P. (2013). Çalışanların Motivasyonu. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Balcı, E. (1989). Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk eğitim Sistemindeki Durumu. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, M., ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Başaran, İ. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baştürk, C. (2003). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi. *Bankacılık ve Finans Dergisi*.
- Baykal, B. (1978). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Baykal, R. E. (2013). Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Birkan, K. C. (2009). Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: Todaie Yayınları.
- CREMER, D. (2006). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. C. SERİNKAN içinde, *Affective and motivational consequences Of Leader Skills*. The Leadership Quarterly.

- Çağan, S. (2012). Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişki. İstanbul: Atılım Üniversitesi.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Demir, E. (2012, Mart 12). *Slide Share*. Mayıs 24, 2016 tarihinde Slide Share: www.slideshare.net/ercan_1244/lynch-cross adresinden alındı
- Demir, K. (1999). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi AraştırmaGörevlilerini Güdöleyen Özendirme Araçları. *Ankara Üniversitesi Dergiler Veritabanı*, cilt 32 sayı 1.
- Demirci, Ü. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Dündar, H., ve Öztürk, Z. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt4, Sayı2*, 59.
- Dürtü. (2016). Şubat 09, 2016 tarihinde sosyolojisi: <http://sosyolojisi.com/durtu-2/682.html> adresinden alındı
- Ebadersleri. (2014, Ocak 18). Şubat 08, 2016 tarihinde Ebatest: <http://ebadersleri.com/ihtiyac-nedir/> adresinden alındı
- Ekodialog. (2016). Şubat 09, 2016 tarihinde Ekodialog: https://www.ekodialog.com/Konular/ihtiyac_nedir_ozellikleri.html adresinden alındı
- Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler dergisi*, 343-370.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, G. (2012). Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Eriş, M. (2012). Performans Yönetiminin Motivasyonel Etkisi. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Erol, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım yayıncılık.
- Erşahin, C. (2007). *Zorluklara Karşı Kendini Ateşle*. Tutku Yayınevi.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Basım Yayın.

- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2009,.
- Gülterler, D. (2010, Mayıs 14). *Dürtüler Gdüüler ve Duygular*. Mayıs 15, 2016 tarihinde <https://davranisbilimlerinegiris.wordpress.com> adresinden alındı
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu Ve Gdüüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi . *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 155-169.
- İncir, G. (2002). Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler. *Verimlilik Dergisi*, 69-82.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karaman, F. (2010). *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim Gdüüleme İlişkisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kayar, S. (2015). Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlığın Çalışan Performansına Etkisi. İstanbul.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktuel.
- Kılınç, E. (2012). Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi,. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi.
- Kırel, E., ve Çiğdem, Ö. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Etam Matbaa.
- Koca, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta yayınları.
- Koroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Madan, R. (2011). Örgütlerde Güven Olgusunu Yerleştirmenin Çalışan Performansı Üstüne Etkisi. Niğde: Niğde Üniversitesi.
- Maslow, A. (2001). İnsan Olmanın Psikolojisi. O. Gündüz. içinde İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.

- Mert, İ. (2011). Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları. *Business and Economics Research Journal*, 87-108.
- Mert, İ. S., Bekmezci, M. ve Gürbüz, S. (2010). Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatminin Aracı Değişken Mi? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 127-135.
- Mert, İ. S., ve Gürbüz, S. (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Toplumsal Kültürün Önemi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-21.
- nkfu. (2013, ocak 05). şubat 09, 2016 tarihinde NKFU: <http://www.nkfu.com/gudu-nedir-kaca-ayrilir/> adresinden alındı
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Öğüt, A., Akgemci, T., ve Demirsel, T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 192-210.
- Önen, L., ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Özdemir, G. (2014). *Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi* . İstanbul: Çatı Kitapları.
- Özdevecioğlu, M., ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 50-70.
- Özkalp, E. (1982). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir: Eskişehir Akademik Yayınları.
- Özkalp, E. (2012). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri. c. SERİNKAN içinde, *Liderlik ve Motivasyon* (s. 83). Ankara: Nobel.
- Öztürk, H. (2002). Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Porter, R. M.-L. (1975). *Motivation and Work Behaviour*. McGraw-Hill Series in Management.
- Sabancı, E. (2013). Hizmet Sektöründe Motivasyon PerformansYönetim İlişkisi; Sosyal Güvenlik Kurumlarında Bir Uygulama. İzmir: Gediz Üniversitesi.
- Sabuncuoğlu, Z. (1996). *Örgütlerde Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2002). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Beta yayınları.
- Süral, P., ve Topaloğlu, T. (2012). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. c. Serinkan. içinde Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., ve Akbolat, M. (2009). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tınaz, P. (2000). Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları. *Mercek Dergisi*.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tozkoparan, G. (2012). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri. C. SERİNKAN içinde, *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Doğan Basımevi.
- Uyan, S. (2003). Etkili Motivasyon. J. Adair içinde, *Etkili Motivasyon* (s. 68). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Ülker, A. (2001). Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama. Malatya: Malatya İnönü Üniversitesi.
- Yener, H. (2007). Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi . Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Ankara.
- Yılmaz, F., ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35-55.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüreğir, O., ve Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 545-562.

EKLER

EK-1. Anket Formu

‘‘Motivasyon faktörleri ile performans değerlendirme sisteminin etkinliği arasındaki ilişki: Kilis Devlet Hastanesinde alan araştırması’’ konulu araştırmaya bilimsel veri oluşturmak için hazırlanan bu ankette tüm bilgiler sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Hiçbir kuruluş ya da kişiler ile kişisel verileriniz paylaşılmayacaktır.

Gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederim.

Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme bölümü

Yusuf Koyuncuoğlu
Yüksek Lisans Öğr.

DEMOGRAFİK SORULAR

- 1) Cinsiyetiniz?
 Kadın erkek
- 2) Hastanedeki kadronuz?
 Doktor Hemşire Memur Özel Şirket Personeli
- 3) Hizmet süreniz?
 0-3 yıl 3-7 yıl 7-15 yıl 15-25 yıl 25+ yıl
- 4) Eğitim durumunuz?
 İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans-Doktora
- 5) Medeni durumunuz?
 Evli Bekâr
- 6) Hastanede hangi birimde çalışıyorsunuz?
 Tıbbi Hizmetler İdari Hizmetler Bilgi İşlem Teknik Hizmetler
 Temizlik Hizmetleri
- 7) Kilis Devlet Hastanesindeki hizmet süreniz?
 0-3 yıl 3-7 yıl 7-15 yıl 15-25 yıl 25+ yıl
- 8) Eşinizle aynı iş yerinde mi çalışıyorsunuz?
 Evet Hayır

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Yönetim Tarzı		1	2	3	4	5
1	İş yerindeki yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eder.					
2	İş yerinde yönetim biçimi çalışanlara eşit fırsatlar tanır.					
3	İşyerinde çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır.					
4	İşyerinde çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir.					
Geliştirme		1	2	3	4	5
5	İş yerinde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.					
6	İşyerinde verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur.					
7	İşyerinde yapılan toplantılarda çalışanlara istedikleri anda söz hakkı tanınır ve çalışanlar fikirlerini rahatça ifade edebilir.					
8	İşyerinde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir.					
Ücret ve Değerlendirme		1	2	3	4	5
9	Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında adil bir ücretle ücretlendirilirler.					
10	İşyerinde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ekonomik ödüllerle ödüllendirilirler.					
11	İşyerinde iyi olan her performans hak ettiği değerinde ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır.					
12	İşyerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır.					

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÖLÇEĞİ						
		1	2	3	4	5
1	Performans değerlendirme çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar.					
2	Performans değerlendirme kurumun ilerlemesine katkıda bulunur.					
3	Performans değerlendirme eğitime yönelik stratejilerin geliştirilmesini sağlar.					
4	Performans değerlendirme çalışanların kendileri hakkında bir şeyler öğrenmelerini sağlar.					
5	Performans değerlendirme geleceğe yönelik planların geliştirilmesini sağlar					
6	Performans değerlendirme performans ve ödül arasında bir ilişki oluşturur.					
7	Performans değerlendirme çalışanların performans ve hedeflerini birleştirir.					
8	Performans değerlendirme çalışanların performansını artırır.					
9	Performans değerlendirme sonuçları performansı geliştirici bir geri bildirim dönüşür.					
10	Performans değerlendirme çalışanlara nasıl çalıştıklarına yönelik bilgi verir.					
11	Performans değerlendirme motivasyonu yükseltir.					
12	Performans değerlendirme çalışanlar arasında eşitlik duygusu oluşturur.					
13	Performans değerlendirme çalışanların işte kalma (kurumda çalışma) süresini uzatır.					
14	Performans değerlendirme çalışanların stresini azaltır.					

Ek-2:**Tablo 13.** Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Performans Değerlendirme Sistemi Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{X}	s.s.
Performans değerlendirme çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar.	f	6	13	38	41	29	3,58	1,094
	%	4,7	10,2	29,9	32,3	22,8		
Performans değerlendirme kurumun ilerlemesine katkıda bulunur.	f	4	13	25	47	38	3,80	1,076
	%	3,1	10,2	19,7	37,0	29,9		
Performans değerlendirme eğitime yönelik stratejilerin geliştirilmesini sağlar.	f	6	10	28	44	39	3,78	1,110
	%	4,7	7,9	22,0	34,6	30,7		
Performans değerlendirme çalışanların kendileri hakkında bir şeyler öğrenmelerini sağlar.	f	2	9	28	53	35	3,86	0,954
	%	1,6	7,1	22,0	41,7	27,6		
Performans değerlendirme geleceğe yönelik planların geliştirilmesini sağlar	f	3	10	21	53	40	4,23	3,695
	%	2,4	7,9	16,5	41,7	31,5		
Performans değerlendirme performans ve ödül arasında bir ilişki oluşturur.	f	6	12	34	43	32	3,65	1,101
	%	4,7	9,4	26,8	33,9	25,2		
Performans değerlendirme çalışanların performans ve hedeflerini birleştirir.	f	7	10	18	56	36	3,81	1,101
	%	5,5	7,9	14,2	44,1	28,3		
Performans değerlendirme çalışanların performansını artırır.	f	5	6	30	44	42	3,88	1,051
	%	3,9	4,7	23,6	34,6	33,1		
Performans değerlendirme değerlendirme sonuçlarını performansı geliştirici bir geri bildirim dönüştürür.	f	5	8	25	53	36	3,84	1,034
	%	3,9	6,3	19,7	41,7	28,9		
Performans değerlendirme çalışanlara	f	4	7	23	50	43	3,95	1,014

nasıl çalışıklarına yönelik bilgi verir.	%	3,1	5,5	18,1	39,4	33,9		
Performans değerlendirme motivasyonu yükseltir.	f	6	7	28	44	42	3,85	1,089
	%	4,7	5,5	22,0	34,6	33,1		
Performans değerlendirme çalışanlar arasında eşitlik duygusu oluşturur.	f	5	16	26	46	34	3,69	1,116
	%	3,9	12,6	20,5	36,2	26,8		
Performans değerlendirme çalışanların işte kalma (kurumda çalışma) süresini uzatır.	f	8	8	36	37	38	3,70	1,149
	%	6,3	6,3	28,3	29,1	29,9		
Performans değerlendirme çalışanların stresini azaltır.	F	5	20	40	34	28	3,47	1,118
	%	3,9	15,7	31,5	26,8	22,0		

Boyut Ortalama = 3,79