



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**HASTANELERDE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN
ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ HAKKINDA
ÇALIŞAN GÖRÜŞLERİ (ÇANKAYA İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

ECE DOĞUÇ

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

ŞUBAT 2017



**HASTANELERDE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ HAKKINDA ÇALIŞAN GÖRÜŞLERİ
(ÇANKAYA İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Ece DOĞUÇ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

ŞUBAT 2017

Ece DOĞUÇ tarafından hazırlanan “Hastanelerde Performans Değerleme Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Hakkında Çalışan Görüşleri (Çankaya İlçesi Örneği)” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında Hastane İşletmeciliği Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Başkan: Prof. Dr. Emine ORHANER

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye : Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

İşletme Fakültesi, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Tez Savunma Tarihi: 28.02.2017

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....
Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Ece DOĞUÇ

28.02.2017

HASTANELERDE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ HAKKINDA ÇALIŞAN GÖRÜŞLERİ (ÇANKAYA İLÇESİ
ÖRNEĞİ)

(Yüksek Lisans Tezi)

Ece DOĞUÇ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Şubat 2017

ÖZET

Günümüzde rekabet avantajını elde etmeyi hedefleyen işletmeler, en önemli girdi olan insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak zorundadır. İnsan kaynaklarının ne kadar verimli ve etkin kullanıldığını açıklayan performans değerlendirme sistemi ve performansı etkileyen motivasyon işletmeler için hayati önem arz etmektedir. Bu nedenlerden dolayı bu araştırma insan kaynaklarının belki de en önemli unsur olduğu hastanelerde performans değerlendirme sisteminin işgören motivasyonuna etkisini açıklamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini Ankara Çankaya Bölgesinde hizmet vermekte olan bir üniversite, devlet ve özel hastanesinde görev yapan 462 çalışan oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak performans değerlendirme sistemi ile motivasyonu ölçen iki ölçek kullanılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilip yorumlanarak çalışma tamamlanmıştır. Çalışmada elde edilen veriler frekans, yüzde dağılımları, keşifsel faktör analizi, Kolmogorov Smirnov, Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis testleri kullanılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde kısaca insan kaynaklarını yönetiminin genel çerçevesinden bahsedilmiş, ikinci bölümde, performans değerlendirme kavramları, performans değerlemenin önemi, amacı, yararları, süreci, yöntemleri ve hataları anlatılmış, üçüncü bölümde motivasyon kavramı, önemi, süreci, kuramları, araçları ve işgörenlerin motivasyonuna olan etkileri anlatılmıştır. Dördüncü ve beşinci bölümde araştırmanın yöntemine, bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Performans değerlendirme sistemine yönelik analizler sonucunda işgörenlerin yaş grupları, unvan, çalışılan departman ve yöneticilik pozisyonunda olup olmama durumları ile performans değerlendirme sistemi görüşleri arasında farklılık bulunduğu görülmüştür. Motivasyon ise cinsiyet, yaş grupları, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, unvan, çalışılan departman ve yöneticilik pozisyonunda olup olmama durumları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Aynı şekilde özel, kamu ve üniversite hastaneleri arasında hem performans hem de motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılığın bulunduğu sonucuna varılmıştır. Son olarak performans değerlendirme ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 1167.111
Anahtar Kelimeler : Performans, Performans değerlendirme, motivasyon, sağlık çalışanları
Sayfa Adedi : 194
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK

EMPLOYEE OPINIONS ABOUT THE EFFECTS OF THE PERFORMANCE APPRAISAL
SYSTEM ON EMPLOYEE MOTIVATION IN HOSPITALS (ÇANKAYA SAMPLE)
(M.S. Thesis)

Ece DOĞUÇ

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES
February 2017

ABSTRACT

Nowadays, businesses that aimed to gain competitive advantage, have to use human resources which is the most important input in the most efficient way. Performance evaluation system that explains how efficiently and effectively human resources is used, and motivation that effects performance is vital for businesses. For these reasons, this research aims to clarify the effect of performance evaluation system to motivation in hospitals where human resources is perhaps the most important factor. The sample of the research consists of 462 employee from an university, government and private hospital serving in Çankaya Region of Ankara. Two scales are used that measure performance evaluation system and motivation as data collection tool. The research is completed by analyzing and interpreting the obtained data. Data obtained within the study is evaluated and interpreted by using frequency, percentage distributions, exploratory factor analysis, and Kolmogorov Smirnov, Mann Whitney-U and Kruskal Wallis tests. In the first section of the research, briefly the general framework of human resources management is mentioned; in the second section, the concepts of performance appraisal, the importance, purpose, benefits, process, methods and errors of performance appraisal are explained; in the third section, motivation concept, importance, process, theories, tools and effects of the employees to motivation concept are explained. In the fourth and fifth sections, the method of research, findings and interpretations are included. As a result of the analysis on the performance appraisal system, it is seen that there is a difference between the age groups, title, working department and managerial positions of the employees and the performance appraisal system views. Motivation is found to be significantly different between gender, age groups, level of education, duration of study in the business, title, working department, and whether or not they are in managerial position and motivation levels. Similarly, a statistically significant difference between private, public and university hospitals in terms of both performance and motivation is concluded. Finally, it is determined that there is a positive and linear relationship between performance appraisal and motivation.

Science Code : 1167.111
Key Words : Performance, performance appraisal, motivation, healthstaff
Page Number : 194
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK



Güzel Kardeşlerim Miray ve Işıl'a

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve bu çalışmanın her aşamasında sadece bilimsel anlamda değil birçok konuda bana destek olan ve yakın ilgi gösteren değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK'e, çalışmamın son halini alması için gösterdikleri değerli katkılarından dolayı sevgili arkadaşlarım Arş. Gör. Dr. Ayşegül ERMEÇ SERTOĞLU, Arş. Gör. Dr. Fatma MANSUR, Arş. Gör. Dr. Dilek USLU ve Arş. Gör. Burcu NAZLIOĞLU'na ve araştırmamın kaynak ve veri toplama aşamasında bana yardımcı olan ve yalnız bırakmayan Arş. Gör. Gamze ARIKAN ve Arş. Gör. G. Gülcan ŞEREMET'e teşekkürü borç bilirim. Ayrıca hayatım boyunca manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli babam Metin DOĞUÇ, annem Zafer DOĞUÇ ve kardeşlerim Miray DOĞUÇ ve Işıl DOĞUÇ'a sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Personel Yönetimi Kavramı	7
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Önemi ve Amaçları.....	8
1.3. İnsan Kaynakları İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	12
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri	15
1.4.1. İnsana saygı ilkesi	15
1.4.2. Eşitlik ilkesi	15
1.4.3. Güvence ilkesi	16
1.4.4. Verimlilik ilkesi.....	16
1.4.5. Yeterlilik ilkesi	17
1.4.6. Kariyer ilkesi.....	17
1.4.7. Açıklık ilkesi.....	18
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	18
1.5.1. Kadrolama (istihdam) işlevi.....	19

Sayfa

1.5.2. Geliştirme işlevi	20
1.5.3. Ücretleme işlevi.....	21
1.5.4. Bütünleştirme işlevi	21
1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	22
1.7. Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi.....	24

İKİNCİ BÖLÜM**PERFORMANS DEĞERLEME**

2.1. Performans Kavramı	31
2.2. Performans Değerleme Kavramı.....	34
2.3. Performans Değerlemenin Amaçları ve Kullanım Alanları.....	36
2.3.1. Performans değerlemenin amaçları.....	36
2.3.2. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları	38
2.4. Performans Değerlemenin Yararları	40
2.5. Performans Değerleme Süreci	42
2.5.1. Kriterlerin belirlenmesi.....	43
2.5.2. Performans standartlarının belirlenmesi.....	44
2.5.3. Performans değerlendirme sıklığının tespiti	45
2.5.4. Performans değerlemesini yapacak kişilerin belirlenmesi	46
2.5.5. Performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi	53
2.5.6. Performans değerlendirme görüşmesi	54
2.6. Performans Değerleme Yöntemleri	56
2.6.1. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım	56
2.6.2. Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım	58
2.6.3. Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım	63
2.7. Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar.....	67

Sayfa

2.7.1. Hale etkisi	68
2.7.2. Belli derecelere/puanlara yönelme	68
2.7.3. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme	69
2.7.4. Kontrast etkisi	69
2.7.5. Kişisel önyargılar.....	70
2.7.6. Pozisyondan etkilenme	70
2.7.7. Atıf hataları.....	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON

3.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi.....	73
3.2. Motivasyon Faktörleri.....	77
3.2.1.İçsel motivasyon faktörleri.....	77
3.2.2.Dışsal motivasyon faktörleri	78
3.3. Motivasyon Araçları	80
3.3.2. Ekonomik araçlar.....	80
3.3.3. Psiko-sosyal araçlar.....	81
3.3.4. Örgütsel-yönetmel araçlar.....	84
3.4. Motivasyon Kuramları	85
3.4.1. Kapsam (içerik) kuramları.....	87
3.5. Performans Değerlemenin İşgören Motivasyonuna Etkisi ve İlgili Bilimsel Araştırmalar	85

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HASTANELERDE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ HAKKINDA ÇALIŞAN GÖRÜŞLERİ (ÇANKAYA İLÇESİ ÖRNEĞİ)

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	117
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	117
4.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi	119
4.4. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Varsayımları	120
4.5. Verilerin Analiz Yöntemi	122

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. Demografik Özellikler	123
5.2. İfadelerin Frekansları	124
5.3. Faktör Analizi.....	128
5.4. Performans Değerleme ve Motivasyon İfadelerinin Demografik Özellikler ile İlişkilendirilmesi.....	132
5.5. Katılımcıların Performans Değerleme ve Motivasyon Değerlendirmelerinin Hastanelere Göre Karşılaştırılması	149
5.6. Performans Değerleme Boyutları ile Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi	152
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	161
KAYNAKÇA.....	173
EKLER.....	185
EK. 1. Anket Formu.....	186
EK. 2. Araştırma İzin Onayı	193
ÖZGEÇMİŞ	194

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar	12
Çizelge 1.2. Yönetim tarzı ve temel faaliyet boyutları açısından personel yönetimi ve iky arasındaki farklar	13
Çizelge 2.1. Geleneksel performans değerlendirme ile 360 derece geribildirim arasındaki farklar	51
Çizelge 3.1. Kapsam ve süreç kuramlarını genel bir bakış	86
Çizelge 3.2. Başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyacının göstergeleri	96
Çizelge 4.1. Örneklem Büyüklüğü	120
Çizelge 4.2. Anket Bölümleri İçin Cronbach α Testi ile Elde Edilen Güvenirlik Testi	121
Çizelge 5.1. Katılımcıların demografik değişkenlere ilişkin dağılımları	123
Çizelge 5.2. Performans değerlendirme ifadeleri için frekans analizi sonuçları	125
Çizelge 5.3. Motivasyon anketi ifadeleri frekans analizi sonuçları.....	127
Çizelge 5.4. Performans değerlendirme ifadelerine ilişkin keşifsel faktör analizi sonuçları	129
Çizelge 5.5. İçsel motivasyon ifadelerine ilişkin keşifsel faktör analizi sonuçları	131
Çizelge 5.6. Dışsal motivasyon ifadelerine ilişkin keşifsel faktör analizi sonuçları	132
Çizelge 5.7. Tek örneklem Kolmogorov Smirnov testi sonuçları	134
Çizelge 5.8. Performans değerlendirme algısı-Cinsiyet ilişkisi: Mann-Whitney U testi.....	135
Çizelge 5.9. Motivasyon-Cinsiyet ilişkisi: Mann-Whitney U testi	135
Çizelge 5.10. Performans değerlendirme algısı-Yaş ilişkisi: Kruskal Wallis testi	136
Çizelge 5.11. Motivasyon yaş ilişkisi: Kruskal Wallis testi	137
Çizelge 5.12. Performans değerlendirme algısı-Medeni durum ilişkisi: Mann Whitney U testi	138
Çizelge 5.13. Motivasyon yaş ilişkisi: Mann Whitney U testi	139
Çizelge 5.14. Performans değerlendirme algısı-Eğitim düzeyi ilişkisi: Kruskal Wallis testi	140

Çizelge 5.15. Motivasyon-Eğitim düzeyi ilişkisi: Kruskal Wallis testi.....	141
Çizelge 5.16. Performans değerlendirme algısı-Meslekte çalışma süresi ilişkisi: Kruskal Wallis testi.....	142
Çizelge 5.17. Motivasyon-Meslekte çalışma süresi ilişkisi: Kruskal Wallis testi	143
Çizelge 5.18. Performans değerlendirme algısı-Kurumda çalışma süresi ilişkisi: Kruskal Wallis testi.....	144
Çizelge 5.19. Motivasyon- Kurumda çalışma süresi ilişkisi: Kruskal Wallis testi.....	145
Çizelge 5.20. Performans değerlendirme algısı – Unvan ilişkisi: Kruskal Wallis testi	146
Çizelge 5.21. Motivasyon-Unvan ilişkisi: Kruskal Wallis testi.....	147
Çizelge 5.22. Performans değerlendirme algısı- Departman ilişkisi: Kruskal Wallis testi	148
Çizelge 5.23. Motivasyon-Departman ilişkisi: Kruskal Wallis testi.....	149
Çizelge 5.24. Performans algısı- Yöneticiler ve astlar arasında ilişkisi: Mann Whitney-U testi.....	150
Çizelge 5.25. Motivasyon - Yöneticiler ve astlar arasında ilişkisi: Mann Whitney-U testi	151
Çizelge 5.26. Performans değerlendirme hastane ilişkisi: Kruskal Wallis testi.....	152
Çizelge 5.27. Motivasyon- hastane ilişkisi: Kruskal Wallis testi	153
Çizelge 5.28. Hipotezlerin özet gösterimi.....	154
Çizelge 5.29. Değerleme süreci ve motivasyon ilişkisi	155
Çizelge 5.30. Değerleme standartları ve hedefleri ile motivasyon ilişkisi	156
Çizelge 5.31. Değerlemeye bağlı ücret ve ödül motivasyon ilişkisi.....	157
Çizelge 5.32. Değerlemeye bağlı geribildirim motivasyon ilişkisi.....	158
Çizelge 5.33. İş dizaynı ve motivasyon ilişkisi.....	159

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. 3D ilkesi.....	10
Şekil 1.2. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri.....	19
Şekil 1.3. Stratejik yönetim süreci ve insan kaynakları yönetiminin ilişkilendirilmesi.....	24
Şekil 2.1. Performans değerlemenin kullanım alanları.....	40
Şekil 2.2. Performans değerlendirme süreci.....	43
Şekil 3.1. Motivasyon süreci.....	73
Şekil 3.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	88
Şekil 3.3. Tatmin sağlayanlar ile tatminsizlik verenlerin karşılaştırılması.....	93
Şekil 3.4. Edimsel şartlandırma kuramı.....	99
Şekil 3.5. Vroom'un beklenti kuramı.....	101
Şekil 3.6. Porter ve Lawler'ın beklenti kuramı.....	102
Şekil 5.1. Performans değerlendirme algısı ile içse motivasyon ilişkisi.....	160
Şekil 5.2. Performans değerlendirme algısı ile dışsal motivasyon ilişkisi.....	161

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
BARS	Davranışa Dayanıklı Derecelendirme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Rating Scales)
DSÖ	Dünya Sağlık Örgütü
GATA	Gülhane Askeri Tıp Akademisi
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
MBO	Amaçlarla Yönetim (Management by objectives)
SİKY	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Programı (Statistical Package for Social Sciences)
VHKİ	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni
VİG	Var Olma, İlişki ve Geliştirme İhtiyacı

GİRİŞ

Hızlı teknolojik değişimlerle birlikte 18. Yüzyılın son döneminde işgücünde ihtisaslaşmanın çok arttığı sanayi devrimi döneminde insan kaynakları yönetiminin gerçek anlamda ortaya çıktığı söylenebilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 5). Bu durum, işletmelerin her nerede ve ne zamanda olursa olsun, rekabet avantajlarını artırma çalışmalarına neden olmaktadır. Sermaye, teknoloji veya mekan gibi geleneksel kaynaklar, rekabet avantajları için temel faktörler olma özelliklerini kaybetmekte, işletmeler ise bu kaynakların yerine daha yenilikçi kaynaklara yönelmektedirler. Bu kaynakların başında ise insan kaynakları yönetimi gelmektedir (Filizöz, 2003: 165). Bugün birçok organizasyon, gelecekteki başarılarının anahtarının istihdam gücünde ve onların amaçlarını elde etmek için kullandıkları bilgide olduğunu keşfetmiştir. İnsanlar bilgi ve becerilerini kullanarak her organizasyon için değişimi ateşleyebilecek tek güçtür (Barutçugil, 2004: 18). Özellikle emek-yoğun teknolojiye sahip örgütler için insan kaynakları çok daha önemlidir. Hastanelerin de toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu düşünöldüğünde belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı işgörenine bağlıdır. Hastanede hekim, hemşire, fizyoterapist, teknisyen, diyetisyen vb. gibi birçok meslek grubu vardır. Bu meslek gruplarının hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için beklentilerinin bilinmesi gerekir (Özer ve Bakır, 2003: 118).

Performans amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla, hedefe göre ulaşabildikleri aşamayı gösterir (Argon ve Eren, 2004: 224). Performans değerleme ise işgörenin işteki başarısını saptamak üzere kendisinden beklenenleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir faaliyettir (İlsev, 2016: 177). Performans değerleme sonucunda ortaya konan sonuçlardan işgörelere ait çeşitli kararların alınmasında yararlanır. Ancak ama amaçları olan değerlendirme ve geliştirmenin yanı sıra söz konusu sistem, değerlendiren ile değerlendirilen arasında iyi bir iletişimi işbirliğini ve dayanışmayı öngören özelliklerde içermektedir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007: 280). Elde edilen sonuçla, işgörenlerin eğitimi ve motivasyonu konusundaki kararlara yol gösterecek, terfi edecek personelin belirlenmesine yardımcı olmak ve kuruluşlarda insan kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak bu şekilde daha kolay olabilecektir (Yüksel, 2004: 180). Performans değerlendirmesi, uzun süredir çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla performansı artıracak ve organizasyonel hedeflere ulaşmak

için gereken kontrolü sağlayacak bir yönetim sağlamak için önemli bir personel işlevi olarak kabul edilmiştir (Orpen, 1995).

Hızlı bir teknolojik gelişim ve sosyal değişim içerisinde bulunan günümüz dünyasında yönetim bilimlerine, özellikle personel yönetimine karşı artan ilgiye paralel olarak motivasyon kuramları da giderek daha büyük bir önem kazanmıştır. Bunun başlıca nedeni, motivasyonun insan davranışlarını ve performansını etkileyen temel nedenlerden biri olmasıdır (Özer ve Bakır, 2003: 117). Motivasyon ise eylemi harekete geçiren içsel unsurlar ve hareketi tetikleyen dışsal unsurlar olarak açıklanabilmektedir. Motivasyonu meydana getiren üç unsur bulunmaktadır: kararlı olmak, çaba harcamak ve sürekliliktir. Birey ilk önce bir işi yapmak için karar verir, daha sonra işi yapmak için ne kadar istekli oldukları önem kazanır ve çaba harcamaları gerekir en son ise ne kadar süredir bu işi yapmak istediklerine karar verip harekete geçer (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 138).

Eğer bir organizasyon; çalışanlarını neyin motive ettiğini biliyorsa, iyi performans göstermelerini teşvik etmek için daha iyi bir konumdadır. Çoğu durumda, çalışanların performansı üç şey tarafından belirlenir: yetenek; çalışma ortamı; ve motivasyondur (Wiley, 1997). Son 40 yılda, işgörenleri en iyi işlerini yapmaları için neyin motive ettiği üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yüksek performans seviyelerine ulaşmak için, işverenler işgörenlerine, kâr payı düzeyini olumlu yönde etkileyen seviyelerde performans göstermeye ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla, onları motive eden şeyleri anlamaları gerekir (Wiley, 1997).

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, özel ve kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarının hastanelerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışan motivasyonlarına etkilerini ve bu konu hakkında çalışanların görüşlerini ortaya koymaktır. Performans değerlendirme sisteminin iki tarafı olan yönetici ve astların görüş farklılıklarını performans değerlendirme ve iş motivasyonu açısından ortaya çıkarmaktır.

Bir örgütte çalışanların motivasyonun yüksek düzeyde olması verimliliklerini artırır varsayımından hareketle çalışanları motive eden faktörlerin ortaya çıkarılması ve bu yönde uygulamaların yapılması örgütün saygınlığı ve karlılığı açısından önem arz etmektedir. Bir

örgütte performans değerlendirme sisteminin gereği gibi kurulmuş ve uygulanıyor olması motivasyonu olumlu yönde etkilediği daha önce yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur. Bu çalışma kamu ve özel hastanelerde var olan personel değerlendirme sistemlerinin çalışan motivasyonuna etkilerini saptamak açısından önemli bir çalışmadır. Ayrıca bu çalışma bu alanda daha sonra yapılacak olan benzer çalışmalara veri teşkil edeceğinden önem arz etmektedir. Alanda yapılmış olan araştırmalara bakıldığında performans değerlendirme ile motivasyon arasındaki ilişkinin önemi anlaşılabilir.

Ergin'in (2012) "Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki Ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinde toplam 150 belediye çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada performans değerlendirme ile motivasyon ilişkisi açısından incelenmiş ve korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %87,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre performans değerlendirme puanı arttıkça motivasyon envanteri puanı da artmaktadır.

Çağan'ın (2012) "Performans ve motivasyon arasındaki ilişki: GATA hemşirelik hizmetleri örneği" adlı yüksek lisans tezinde ise toplamda 403 hemşireye anket uygulanmış ve sonuç olarak katılımcı hemşirelerin iş performans ve iş motivasyon anketleri ile anket alt boyutları arasındaki korelasyonlar incelenmiş, İçsel Motivasyon ile Görev Performansı arasında doğrusal yönde ancak "zayıf ve anlamlı" bir ilişki bulunmuştur ($\rho=0.317$; $p<0.001$). İçsel Motivasyon düzeyi yükseldikçe görev performansı düzeyi de yükselmiştir. İçsel Motivasyon ile Bağlamsal Performansı arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İçsel Motivasyon düzeyi arttıkça Bağlamsal Performans düzeyinin de arttığı, İçsel Motivasyon ile Bağlamsal Performans arasında "doğrusal yönde ve kuvvetli" bir ilişki olduğu görülmüştür ($\rho=0.607$; $p<0.001$). İçsel Motivasyon ile İş Performansı arasında da "doğrusal yönde ve orta kuvvette" bir ilişki olduğu görülmüştür ve İçsel Motivasyon düzeyi arttıkça İş Performansı düzeyi de artmaktadır ($\rho=0.589$; $p<0.001$).

Örücü ve Kambur'un (2008) yayınladığı "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği" adlı makalede toplamda hizmet ve endüstri sektöründe çalışan 215 kişiye anket düzenlenmiştir. Literatürdeki motivasyonla ilgili araştırmalar dikkate alındığında motivasyonun performans ve verimlilik üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu çalışmada ise literatürdeki benzer araştırmalardan farklı olarak

örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları ele alınmaktadır. Araştırma sonucunda yapılan regresyon analizleri sonucunda ($p=0,00$; $p<0.005$) performans ve verimlilik ile motivasyon arasındaki neden-sonuç ilişkisine bakıldığında, araştırmada örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkisi olduğu ancak performans üzerinde böyle bir etkisinin görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın verimlilik açısından literatürdeki benzer araştırmalarda ulaşılan sonucu desteklediği ancak performans açısından literatürdeki araştırmalardan farklı bir sonuç ortaya koyduğu görülmektedir.

Başar (2014) sağlık bakanlığı kamu hastanelerinde performansa dayalı ek ödeme sisteminin sağlık personelinin motivasyonuna ve hizmet kalitesine olan etkilerinin bursada örneğinde incelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde Bursa ilindeki devlet hastanelerinde çeşitli kademelerde çalışan sağlık personeline anket uygulamıştır. Sağlık Bakanlığının uygulamış olduğu performansa dayalı ek ödeme sisteminin çalışan motivasyonu ve kalitesine etkisini araştırmıştır. Sonuç olarak katılımcılar “performansa dayalı ek ödeme yapılmasının işinizi sevmenize etkisi” ilişkin ifadeler; “çok olumsuz” %1.3 , “çok olumlu” %18.2, “olumsuz” %4.7, “olumlu” %45.8 , “etkilenmiyorum” %30.1 ifade etmişler ve ortalama 2.2507 olarak gerçekleşmiştir. Buda ek ödeme ile kişilerin kuruma aidiyetinin gelişmiş olduğunu, yapmış oldukları işten tatmin oldukları, işlerini sevmeye büyük bir etki gösterdiği ve ek ödemenin ekonomik bir motivasyon olarak iş gördüğünü göstermiştir. Etkisinin olumlu olduğu görülmüştür. Performansa dayalı ödeme yapılması çalışanların işlerini sevmesinde etkilerinin olumlu olduğunu göstermiştir.

Najafi, Hamidi, Ghiasi, Shahhoseini ve Emami (2011) tarafından Hamadan sağlık ocağında çalışan 395 kişi üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda, ankete katılanlar değerlendirme yapılmasının gerekliliğine yüksek bir ortalama ile katıldığını göstermektedir. . Araştırma, değerlendirme sonuçlarının işgörenin işini geliştirme üzerinde çok etkili olduğunu göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu, mevcut değerlendirmenin personel takviyesi ve etkinlik programlaması üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğuna inanmaktadır bu yüzden alanda etkili bir süreç olarak görülebilir. Katılımcıların birçoğu performans değerlendirme sisteminin gerekli olduğuna inanmaktadır. Bu, performans değerlendirme sonuçlarının motivasyon seviyesinin yükseltilmesi üzerinde bir takım etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma bulgularının incelenmesi, katılımcıların çoğuna göre, performans değerlendirmesinin iş motivasyonunda önemli bir rol oynadığı sonucuna varabilir; Bu nedenle yöneticiler ve çalışanlara bunun için özel olarak vurgu yapılmalıdır.

Abdulsalam ve Abubakar (2012) araştırmalarında Nijerya'daki İbrahim Badamasi Babangida Üniversitesinde görev yapmakta olan 219 akademik personel ile bir taraftan motivasyon ve öğretim performansı arasındaki ilişkiyi, diğer yandan motivasyon ve araştırma performansını araştırmıştır. motivasyonun öğretim ve araştırma performanslarına etkisi Pearson korelasyon ve doğrusal regresyon istatistiksel araçları kullanılarak belirlendi. Sonuç motivasyon ve öğretim performansı arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon ortaya koymaktadır; ve motivasyon ile araştırma performansı arasında zayıf bir negatif korelasyon bulunmaktadır. Ayrıca, motivasyonun öğretim performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ancak araştırma performansı üzerinde herhangi bir önemli etkide bulunmadığını göstermektedir. Bu nedenle çalışma, üniversitelerin etkin öğretim ve bilgi sunumunu kolaylaştırmak için akademik personelin motivasyon konusunu ciddiye almaları gerektiğini önermektedir. Üniversiteler ayrıca, yayın ve hatta pazarlamayı desteklemek için özel fonlar ayırmalıdır.

Problem Durumu

Sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve kesintisiz bir biçimde yerine getirilmesinde sağlık işğörenlerinin iş performansları önem arz etmektedir. İş performansı ile ilgili literatür incelendiğinde hastanelerde iş performansını etkileyen faktörler üzerine sınırlı araştırma yapıldığı ve bu araştırmalarda genellikle iş performansını etkileyen tüm faktörlerin analiz edilmediği görölmektedir.

Sayıtlar

Hazırlanacak olan araştırmanın sağlık işğörenlerinin performans değerleme sistemi hakkındaki görüşlerini ve iş motivasyonu seviyelerinin belirlenmesine yönelik yeterli ve güvenilir bilgiler toplayacak nitelikte olacağı ve bu araştırmaya katılan sağlık işğörenlerinin anket formunda yer alan soruları samimi olarak cevaplandıracakları varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Çalışmanın kapsamı performans değerleme ve motivasyon olarak sınırlandırılmıştır. Çalışmanın literatür kısmı oluşturulurken performans değerleme sistemi ve motivasyon kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın araştırma kısmı zaman ve maliyet kısıtları göz önünde

bulundurulurak, Ankara Çankaya bölgesi ve bir üniversite, bir devlet ve bir özel hastane ile sınırlandırılmıştır. Toplanan sayısal verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

Araştırmanın birinci bölümünde esas teşkil eden insan kaynakları yönetimi kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminden; personel yönetimi kavramından stratejik insan kaynakları yönetimine kadar bahsedilmiştir. Bir organizasyondaki insan kaynaklarının temel ilkeleri, işlevleri anlatılmıştır. Ayrıca çalışma sağlık işgücünü hedef aldığı için hastaneleri diğer kurumlardan ayıran özellikleri anlatılmıştır. Son olarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları hastanelerde farklı olduğu için sağlık kurumlarında insan kaynakları anlatılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde performans, performans değerlendirme kavramları açıklanmıştır. Performans değerlemenin yararları; süreci, değerlendirme yöntemleri, değerlendirme sürecinde yapılan hatalar anlatılmıştır.

Literatürün üçüncü bölümünde ise, motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon kavramlarına yer verilmiştir. Organizasyonların kullandığı motivasyon araçları açıklanmış ve motivasyon kuramları olan süreç ve kapsam kuramları anlatılmıştır. Ayrıca performans değerlendirme ile motivasyon arasındaki ilişki anlatılmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde; performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin iş motivasyonuna etkisinin işgören açısından etkilerini ve işgörenlerin düşüncelerini saptamak amacıyla yapılan alan çalışmasına yer verilmiştir. Alan araştırmasının analiz ve bulguları ve değerlendirme sonuçları yer almaktadır. Araştırmanın evrenini Ankara Çankaya bölgesinde faaliyet göstermekte olan bir üniversite, bir kamu ve bir özel hastanede çalışan sağlık işgörenleri oluşturmaktadır. Anketler araştırmacı tarafından katılımcılara uygulanmıştır. Araştırmaya katılan örneklem sayısı 462'dir. Elde edilen veriler SPSS 23. 0 (Statistical Programme for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Personel Yönetimi Kavramı

Sanayi Devrimi ile 1860'lardan itibaren etkili olan ile organizasyonlardaki çalışan sayısının artması, iş hacminin artması gibi nedenlerle organizasyonların üç temel fonksiyonları olan üretim, finans ve pazarlama organizasyonların başarılı olmaları için yeterli gelmemeye başlamış ve bu üç temel fonksiyonun yanında yeni işlevlere ihtiyaç duymuşlardır. Personel yönetimi olarak adlandırılan bu yeni fonksiyon başlangıçta temel fonksiyonlara sadece destek veren yardımcı fonksiyon olarak kabul edilmiştir.

Personel yönetimi, özellikle klasik yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda organizasyonlarda çalışanlarla ilgili düzenlemelerin yapılmasında ana rolü oynamıştır.

Sanayi devrimi sonrasında yaşanan gelişmelerle çalışma yaşamında önem kazanmaya başlayan sendikal hareket ile yasal düzenlemeler, işletmelerde çalışanlara yönelik çeşitli yardımları ve sosyal hakları gündeme getirmiştir (Dolgun vd., 2007:7). Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu (Yüksel, 2004:10). Daha sonra sanayi ilişkilerindeki gelişmeler ile işgörenlerin ve onların sahip oldukları sosyal hakların kayıtlarını tutan bir bölüm olarak kabul görmüştür. Özellikle işçi sendikalarının işgörenlerin sosyal haklarını korumaya ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik girişimleri 1950'lerden itibaren personel yönetimi anlayışını değişime uğramaya zorlamıştır (Bingöl, 2010:5).

Personelin organizasyonlar için bir maliyet unsuru olarak algılandığı zamanlardan günümüze farklılaşan çalışma koşulları dolayısıyla çalışan ilişkilerini ve organizasyonlarda uygulanan yönetsel faaliyetlerin mantığını değiştirmiştir. Bunun sonucu olarak da düşünsel temelini klasik yönetim felsefesinden alan personel yönetimi, işlevini hızla yitirmiştir (Uyargil, 2013A: 2).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Önemi ve Amaçları

Bir organizasyondaki insan kaynakları; o organizasyonun faaliyetlerinde görev yapan bütün insanları kapsar (Bernardin, 2003:4). Konu ile ilgili kaynaklarda insan gücü, işgören, işgücü, insan kaynağı gibi çeşitli sözcüklerin kullanıldığı görülmektedir. İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin –mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan- hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir.

İnsan kaynakları kavramı ilk defa 1817 yılında, ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşması Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleşmiştir (Tunçer, 2012: 209).

İnsan kaynakları yönetiminin literatürde birçok tanımı bulunmaktadır. Onlardan birkaçını sıralamak mümkündür:

İnsan kaynakları yönetimi kavramı 1958 yılında Bakke tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: “Yönetimin herhangi bir işletme aktivitesi, (üretim, satış, mühendislik, finans gibi) genel olarak organizasyonun hedefleri doğrultusunda kaynakları (para, kaynak, insan, fikir, pazar, doğa gibi) etkin olarak kullanılmalıdır. Bu aktivite bilgi, sürdürme, geliştirme, etkili işgücü ve potansiyel insan kaynağının bütünleştirilmesi ya da basit olarak insan kaynakları fonksiyonudur.”

Armstrong (1999) insan kaynaklarının bir organizasyondaki kişileri işe alma, geliştirme ve ödüllendirme ile ilgilendiğini ve yönetim ve işgücü arasındaki ilişkileri sağladığını belirtmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi; bir kuruluş için en doğru insan kaynağının bulunması, en uygun şekilde yerleştirilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesiyle ilgili faaliyetleri içeren işletme işlevidir (Tuncer vd., 2008.368).

“İnsan kaynakları yönetimi, geniş bir alanda istihdam ve iş ilişkilerini temsil eden, bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunacak organizasyonel bütünleşmeye yarayan, yeni bir işçi-yönetici ilişkisidir ” (Bayraktaroğlu, 2002:10).

“İnsan kaynakları yönetimi; (İKY) eşit istihdam fırsatlarını sağlama, iş analizi, insan kaynakları planlaması, çalışan istihdamı, çalışan seçimi, çalışan motivasyonu ve uyum sağlamasını, çalışan performansının ölçümünü ve bunun sonucunda ödüllendirilmesini, eğitim ve geliştirmeyi, iş ilişkilerini ve çalışan güvenliği, sağlığı ve refahını içeren birçok aktiviteyi içeren bir bilim dalıdır.”(Ivancevich, 2003:5)

Bir diğer kaynakta ise insan kaynakları yönetimi “örgütün insan kaynakları ihtiyacının giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur.” (Tengilimoğlu vd., 2012:306) olarak tanımlanmaktadır.

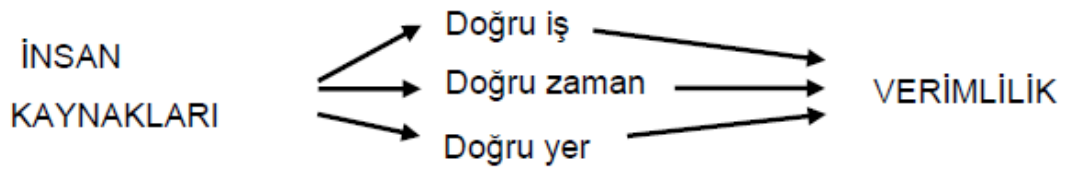
Dünyada, özellikle 1980’li yıllardan itibaren etkisini daha fazla hissettirmeye başlayan küreselleşme sürecinin acımasız rekabet ortamını yaratması, teknolojinin durdurulamaz gelişimi, sürekli değişkenlik gösteren iş ilişkileri ve işgücünün değişen nitelikleri, işletmelerin insan kaynakları bölümlerini etkilemiş ve yöneticileri, rekabet avantajı sağlamak için çalışanlarını daha etkin kullanmaya, onların verimliliklerini olabildiğince artırmak için önlemler almaya zorlamıştır. Tüm bu nedenlerden dolayı insan kaynakları alanında bir değişim ve dönüşüm süreci kaçınılmaz hale gelmiştir. Başlarda bu değişimi kavramsal olarak ifade etmekte sıkıntılar ve görüş ayrılıkları yaşanmış olsa da, daha sonra hem uygulamanın hem de akademisyenlerin büyük ölçüde kabulü ile önemli ve stratejik bir ilgi alanı olan “insan Kaynakları Yönetimi (İKY)” kavramı konusunda hem fikir olunmuştur. Son yıllarda İKY’ de meydana gelen yoğun değişiklikler ve gelişmeler; “insan” faktörünün “tüketilmesi gereken bir unsur” değil; “geliştirilmesi gereken bir değer” olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. İşletmeler içerisindeki en önemli kaynağın insan olduğu düşüncesi, bir klişe olmaktan çıkmış ve işletme yönetimleri için stratejik anlamlar ifade etmeye başlamıştır. Yönetimde olanlar, artık bir işletmedeki en önemli ağırlık noktasının insan olduğunun farkına varmıştır. Bir işletmede gerekli olan tüm teçhizat ve donanım sağlanmış olsa dahi, insanoğlu faaliyete geçmediği sürece, hiçbir şey gerçekleşmeyecektir (Şahin, 2010:131). Bu nedenle, örgütsel amaçlara ulaşmak için insanların nasıl yönetilmesi gerektiği ve

insanları iş yaşamında mutlu etmek için neler yapıldığı veya yapılacağı insan kaynakları yönetiminin ilgilendiği temel konular arasında yer almaktadır (Bingöl, 2010: 5). Bu açıdan değerlendirildiğinde, insan kaynakları yönetiminin iki temel felsefe üzerine kurulmuş olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2005:3-4):

- a) Örgütün hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması,
- b) İş görenlerin beklentilerinin karşılanması ve gelişiminin sağlanması.

Görüldüğü gibi, İKY, bir yandan insan faktörünün işletme içinde yüksek performansla çalışmasını; diğer taraftan, çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesini amaçlamaktadır. Bu anlayış İKY' yi, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak gören klasik yönetim anlayışından ayırmakta, yeterince tatmin olan bir işgücünün verimli ve etkili olabileceği görüşünü benimsemektedir. Sonuç olarak, İKY'nin hem yönetim hem de işgören çıkarlarını kollayan ve ikisi arasında denge kurmayı amaçlayan bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir.

Eğer, insanın işletmede verimli çalışması ya da insan kaynaklarından en uygun çıktının elde edilmesi isteniyorsa, insan kaynakları biriminin 3D ilkesine uygun hareket etmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarından maksimum verimin elde edilebilmesi, ancak bu doğruların yerine uygun şekilde yerleşmesiyle sağlanabilir.



Şekil 1.1. 3D ilkesi

(Kaynak: Sabuncuoğlu, 2005: 3)

Üretim maliyetleri içinde iş gücü maliyetlerinin payının önemli boyutlara ulaşması, nitelikli iş gücünün giderek pahalı bir kaynak haline gelmesi, işgücü verimliliğinin işletme başarısındaki öneminin artması, işgücü yapısında ve beklentilerinde meydana gelen değişimler, işgücü devri ve devamsızlık oranlarının yükselmesi gibi çeşitli konular işletmeler açısından İKY'nin önemini artırmıştır (Bingöl, 2010). İKY'nin örgütler açısından önemini artıran bir diğer unsur ise, örgütlere sağladığı avantajlardır. Ulrich ve Lake'e göre (1990)

İKY, bir örgütün yeni fırsatlardan yararlanmasına ve onlardan öğrenmesine izin veren örgütsel yetkinliklerin kaynağı olabilir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemini organizasyon, sosyal ve mesleki açıdan üç ana başlık altında toplayabiliriz (Deb, 2006:9):

- 1) Organizasyon açısından önemi şu üç madde ile açıklanabilir:
 - a. İnsan kaynaklarını, bütün fiziksel ve sermaye kaynaklarının kullanılması boyunca motive ederek efektif kullanılmasını sağlar.
 - b. İnsan kaynaklarının yeteneklerinin, becerilerinin, bilgilerinin, bilgeliklerinin ve yapabileceklerinin artışından maksimum düzeyde yararlanılmasını sağlar.
 - c. Entegre bir yönetim aktivitesi ile rekabet, başarı ve büyümede hayati bir rol oynar.
- 2) Sosyal açıdan önemi şu üç madde ile açıklanabilir:
 - a. Toplumsal refaha katkı sağlar.
 - b. Kişisel mutluluk ve memnuniyetin ulaşılmasını sağlar.
 - c. Üretim yapan insanların daha yaratıcı olmasını katkıda bulunur.
- 3) Mesleki açıdan önemi ise şu üç madde ile açıklanabilir:
 - a. İş yerinde insan onurunu korur.
 - b. İnsan kaynaklarının yeteneklerini ve profesyonel bilgisini sürekli artırarak katkı sağlar.
 - c. Kurumsal refah için profesyonellik getirerek katkı sağlar.

Günümüz koşullarında işletmeler, teknoloji ve sermaye gibi çeşitli kaynaklara kolay bir şekilde ulaşabilmektedir. Oysa İKY bir örgütü diğerlerinden farklı kılan tek işletme kaynağı özelliği taşımaktadır. Bu yönüyle İKY, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir.

Bir örgüte İKY'nin getireceği diğer katkılar ise şu şekildedir (Sadullah, 2005, 5):

- Sürekli gelişim olanaklarının artması,
- İşgücü devir oranının düşmesi,
- Devamsızlık oranının düşmesi,
- İş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması,

- Hatalı üretimin azalması,
- Ürün niteliğinin yükselmesi,
- İşyeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi,
- İşgören-işveren çatışmasının azalması.

Aslında İKY'den elde edilecek faydalar birbiri ile ilişkilidir. İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçları aktif bir şekilde yerine getirilip amaçlarına ulaştığı zaman işgörenlerin iş memnuniyetleri ve motivasyon düzeylerinin yükselmesi beklenir. Bu durumda işgücü devir hızı ve devamsızlık oranları düşeceği gibi, işgörenlerin işini daha dikkatli ve randımanlı bir şekilde yapma ihtimalleri de artacaktır.

1.3. İnsan Kaynakları İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar özellikle 1980 sonrası yönetim yaklaşımlarında meydana gelen değişimden oldukça etkilenmiş ve bu farklılıkların küçük ayrıntıları oluşmaya başlamıştır. Bu dönemden itibaren oluşan değişim; rekabet anlayışı, teknoloji ve ekonomik alanda yaşanmış ve bunun etkisi insan ilişkilerine, dolayısıyla çalışanlara da yansımıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar organizasyon içinde tutum, karar alma ve yetki, misyon ve faaliyet derinliği durumlarına göre ifade edilebilir (Çizelge 1.1).

Çizelge 1.1. İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar

	<i>İnsan Kaynakları</i>	<i>Personel Yönetimi</i>
<i>Organizasyon İçinde Tutumu</i>	Üst yönetim kademesinde	Genelde üst yönetimin altında ve bazı durumlarda muhasebe vb. bir birime bağlı.
<i>Karar Alma ve Yetki</i>	Stratejik ortak dolayısıyla stratejik kararların alınmasında eşit paya sahiptir. Emir-Komuta yetkisi	Daha çok sorulduğunda görüş bildirme ve operasyonel nitelikli sınırlı karar alabilme. Kurmay yetki
<i>Misyonu</i>	Organizasyonun rekabet edebilirliğine doğrudan katkıda bulunmaktadır.	Personel ile ilgili faaliyetlerde başarılı olarak organizasyonun bu alandaki ihtiyacını karşılamak.
<i>Faaliyet Derinliği</i>	Tüm yönetim kademeleri ve işgörenleri kapsar.	Daha çok işgörene yönelik.

(Kaynak: Uyargil, 2013a: 4)

Organizasyon içindeki tutum açısından değerlendirildiğinde insan kaynakları üst yönetim kademesi olarak değerlendirilirken, personel yönetimi daha alt birimlerde hatta bazı durumlarda da muhasebe, finansman gibi birimlere bağlı olarak değerlendirilmektedir. Karar alma ve yetki açısından insan kaynaklarının konumlandığı boyut; stratejiktir. Stratejik kararların alınmasında etkili olan insan kaynakları birimi aynı zamanda eşit oranda emir-komuta yetkisine sahiptir. Personel yönetimi ise karar alma ve yetki bakımından daha sınırlı bir konumdadır. Sorulduğu zaman görüş beyan etmekle birlikte işletme içinde operasyonel açıdan sınırlı yetkiye sahiptir.

Geleneksel personel yönetimi, işe alma, eğitim ve sosyal haklarla ilgili programlar ve bunların performans, tatmin ve işgücü devri üzerindeki etkileri gibi sorunlarla uğraşırken, yeni insan kaynakları yönetimi davranış bilimleri teknikleri ile benzeri istihdam ilişkileri sorunlarında sürekli ve etkili bir gelişmeyi esas almaktadır (Ekinci, 2008:177).

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki yönetim tarzı ve temel faaliyet boyutundaki farklar Çizelge 1.2.'de görülmektedir.

Çizelge 1.2. Yönetim tarzı ve temel faaliyet boyutları açısından personel yönetimi ve iky arasındaki farklar

<i>Boyutlar</i>	<i>Personel Yönetimi</i>	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>
<i>Yönetimin Rolü</i>	Transaksiyonel(müzakereci)	Dönüştürücü liderlik
<i>Temel Yöneticiler</i>	Personel uzmanları	İş idarecileri ve emir-komuta Yöneticileri
<i>İletişim</i>	Dolaylı	Doğrudan
<i>Standartlaşma</i>	Yüksek	Düşük
<i>Değer Verilen Yönetimsel Beceriler</i>	Müzakere becerisi	Kolaylaştırıcılık
<i>Seçim</i>	Ayrı, marjinal bir görev	Bütünleşik, temel görev
<i>Ücret</i>	İş değerlendirme çoklu sabit kademeler	Performans ilişkili, varsa da çok az sabit kademe
<i>Çalışma Koşulları</i>	Ayrı ayrı müzakereler sonucu saptanmaktadır.	Uyumlaştırılarak saptanır.
<i>Çalışma İlişkileri</i>	Toplu sözleşmeler	Bireysel sözleşmeler
<i>İş Sınıfları ve Kademeleri</i>	Çok	Az
<i>İş Tasarımı</i>	İşin bölünmesi	Takım çalışması
<i>Çatışma ve Uyuşmazlık Yönetimi</i>	Geçici bir ateşkes sağlanır	İklim ve kültür yönetimi tarzında
<i>İletişim</i>	Kısıtlanmış bilgi akışı	Arttırılmış bilgi akışı
<i>Yetiştirilme – Geliştirme</i>	Programlara denetim ulaşım	Öğrenen organizasyon
<i>Müdahalelerin Odak Noktaları</i>	Mevcut personel süreçleri	Geniş kapsamlı kültürel, yapısal ve personel stratejileri

Kaynak: Uyargil vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Basım, 2013a,s.4.

Sonuç olarak, İnsan Kaynakları Yönetimi işletmeyi bir bütünsellik içinde ele alan daha geniş kapsamlı ve stratejik yapısıyla, hem toplumsal hem yönetsel hem de örgütsel alanlarda çağın ihtiyaçları doğrultusunda yeniden yapılanmayı ifade etmektedir. İki yaklaşım arasındaki ayrımlaşmayı en genel biçimiyle aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Dolgun vd. 2007: 12):

- Temel fark öncelikle felsefe ve işlevsellik alanlarında kendini göstermektedir. İş odaklı bir bakış açısında sahip olan Personel Yönetiminin, işletme çıkarlarını ön planda tutmak suretiyle çalışanları göz ardı ettiği ve üretim sürecindeki çalışmaların en iyi şekilde yapılmasını hedeflediği göze çarpmaktadır. İnsan odaklı yaklaşımı temel alan İnsan Kaynakları Yönetimi ise, çalışmanın doğru şekilde yapılmasını sağlamak için çalışanları ilgilendiren her türlü konuyla yakından ilgilenmektedir.
- Personel Yönetimi, çalışanları işletme için maliyet unsuru olarak kabul ederken; İnsan Kaynakları Yönetimi, doğru değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak ele alır.
- Hiyerarşik ve yönetsel yapılanmada, Personel Yönetimi bir ara departman olarak kısa dönemli ve günlük çalışmalar üzerine yoğunlaşırken; yönetimin merkezinde yer alan İnsan Kaynakları uzun dönemli ve stratejik bakış açısına sahiptir.
- Personel Yönetiminin etkinliği, önceden belirlenmiş prosedürlere dayalı politikaların başarısıyla ölçülürken; İnsan Kaynakları Yönetiminin etkinliği, işletmenin tümünü kapsayan performans artışları paralelinde ölçülmektedir.
- Personel Yönetimi, iç çevre açısından personel ile işletme arasındaki mali-hukuki işlemler, dış çevre açısından da işletme ile devlet kurumları arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu niteliği ile İnsan Kaynakları Yönetiminin alt çalışma alanını oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, daha kapsamlı ve insan kaynağından tam anlamıyla yararlanmayı amaçladığından ötürü, klasik personel yönetiminden farklılaşmaktadır.

Belirtilmesi gereken bir nokta da; bu farklılıklar ve kapsam boyutu, personel yönetimi modeli ve İKY' yi tam anlamıyla karşı karşıya getirmemektedir. Kavramsal olarak bazı kaynaklar içerik bakımından iki modelin de birbirine katkı sunduğunu söylemektedir. İKY zamanın ruhuna uygun biçimselliği ile toplumsal, örgütsel, yönetsel alanların gelişimine

paralel değişimler geçirmiştir. Bu yönüyle geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi olarak insan kaynakları modelini ortaya koyabiliriz (Gül, 2001:33).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

Doğru ve tutarlı politikalar oluşturabilmek için uygulamada tüm yönetsel yapıların izlemesi gereken bazı temel ilkeler vardır. Bu ilkeler işletmelere göre farklılık gösterse de, birimlere rehberlik etme amacı taşır; insan kaynakları yönetiminde de karşımıza yedi temel ilke çıkmaktadır:

1.4.1. İnsana saygı ilkesi

İnsan kaynakları yönetiminin başta gelen ilkesi insana saygıdır. İnsana saygı, alınan kararlarda, çalışmalarda ve örgüt içi ilişkilerde insana güven ve değer verilmesi esasına dayanmaktadır (Mercin, 2005:131). Bir insan kaynakları politikasının başarısı sadece ekonomik başarılar ile ölçülemez ve başarı olamaz. Başarının gerçek sırrı, ekonomik amaçlar ile sosyal ve hümanist amaçların birlikte hareket etmesinde yatar.

İnsan kaynaklarından maksimum sonucu alabilmek için insanı ve beklentilerini doğru tanımlamak gerekir. Yaşam kalitesini yükseltmek, güvenliği sağlamak, kişilerarası ilişkileri geliştirmek ve kurumsal bağlılığı arttırmak, bireyin kendisini tanımasına yardımcı olmak, yönetsel güç kazandırmak ve bağımsız çalışma ortamı yaratmak gibi çalışanı motive eden faktörlerden bahsedilebilir. Organizasyonların misyon ve vizyonlarını gerçekleştirebilmek için bu motivasyonel faktörleri iyi değerlendirmeleri ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:21).

1.4.2. Eşitlik ilkesi

Eşitlik demokrasi düşüncesinin ve insan hakları kavramının temelini oluşturur. İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitlik sağlanmasıdır. İşgörenler arasında dil, cinsiyet, ırk, düşünce, din ve inanç ayrımı gözetmeksizin istihdamından işten ayrılmasına kadar eşitlik ilkesinin uygun ve tarafsız bir tavır takınılması gerekir (Sabuncuoğlu, 2005:21).

Eşitlik ilkesi, iki temel görüş üzerinde yükselmektedir. Çalışanları işletmenin temel sermayesi olarak kabul eden görüş, işletmede insan kaynağına araç olarak yaklaşan ve onu

verimlilik ile fayda elde etmede asli unsur olarak kabul eden yaklaşımla paralellik gösterir (Dolgun vd., 2007:20). İnsanı örgütün bir sermayesi olarak ele alan görüşe göre yeteneği olan herkese aynı fırsatlar tanınmalıdır. Sosyal adalet görüşüne göre ise fırsat eşitliği insanlar arasında anlayış ve hoşgörüyü geliştiren, sosyal farklılıkları ortadan kaldıran ahlaki bir yaklaşımdır (Yüksel, 2004:26).

Eşitlik ilkesine aykırı durumlarda hem işgörenlerin önündeki kendini geliştirme fırsatlarının bir şekilde engellenmiş olacağını hem de insan kaynağının en uygun şekilde kullanımının ortadan kalkacaktır.

1.4.3. Güvence ilkesi

İstihdam güvencesi de diyebileceğimiz bu ilkeye göre, çalışanın verimli olması isteniyorsa, ağır bir kusur işlemekçe işini ve buna bağlı haklarını yitirmemesi gereklidir (Can vd.,2009:31). Tüm çalışma yaşamını örgüte adayan bir kişi karşılığında hizmet güvencesi arar. İki tür güvenceden bahsedilebilir: İş güvencesi ve makam güvencesi. İş güvencesi bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmaması ve makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Güvence ilkesi çalışanın örgüte bağlılığını arttırmakla birlikte örgütün giderek kapalı bir sistem haline gelmesi, yönetsel etkinliği azaltması ve baş edilmez bir bürokrasi yaratması gibi sakıncaları da beraberinde getirmektedir (Yüksel, 2004: 28). Örgüte yeteri kadar hizmet vermeyen; verimsiz personelin ayıklanmasını mümkün kılacak yöntemlerin geliştirilmesiyle bu sistem insan kaynaklarından daha iyi yararlanmayı sağlayabilir.

1.4.4. Verimlilik ilkesi

Genel anlamda verimlilik, bir işletmenin veya bir örgütün mal ve hizmet üretirken kaynaklarını ne kadar iyi kullandığını ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Kaynakları kullanmanın optimum düzeyini bulmak için, kullanılan kaynaklar ile sağlanan ürünler arasında oransal bir ilişkinin kurulması gerekir. İşte verimlilik kısaca çıktılar (mallar, hizmetler) ile bunların üretiminde kullanılan üretim faktörleri (kaynaklar) arasındaki oransal bir ilişkidir (Arslan, 2002: 3).

İnsan kaynakları açısından verimliliğe bakıldığında ise çalışanların bedensel ve düşünsel güçlerinden maksimum düzeyde faydalanmayı öngördüğü görülür. Ayrıca çalışanların işe alımından işten ayrılmasına kadar olan süreçte bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine imkan sağlayarak çalışanlardan maksimum düzeyde verim elde etmeyi hedefler. Bunun sonucunda atıl potansiyel personel gücü aktif hale getirilmiş olur.

1.4.5. Yeterlilik ilkesi

Yeterlilik diğer adıyla liyakat, bir görevi başarı ile yapabilme gücü olarak tanımlanmaktadır. Yeterlilik ya da liyakat ilkesi, başarılı olma karşılığında hak etme anlamını taşımaktadır. Liyakat ilkesi dar ve geniş anlamda ele alınabilir (Dolgun vd.,2007:22): *Dar anlamda yeterlilik* kastedilen, üretim sürecinde doğru işlere doğru çalışanların seçilmesidir. Buna yönelik olarak, boşta pozisyonlar için herkesin katılımına açık olan bilgi ve yetenek sınavları açılmalı, bu sınavlar herkesin duyabileceği şekilde ilan edilmeli ve ilgilenen herkese başvurma fırsatı sunulmalıdır. Diğer bir husus ise aranan kriterlerin gerçekçi olması ve bunların ayrımcılığa neden olmayacak şekilde çalışanların bilgi ve becerilerini ölçen sınavlar olmasıdır. Söz konusu sınavı kazansın ya da kazanmasın sonuçların açık bir şekilde paylaşılması temel bir kriterdir. *Geniş anlamda yeterlilik* ile kastedilen ise, etkin ve verimli bir personel sisteminin oluşturulmasına imkan veren kurallar ile uygulamaların bütünüdür. Çalışanların işletmeye girişleri yanında, işbaşı yaptıktan sonra verimliliğe yönelik etkinliği sağlayıcı diğer uygulamaları da içerir.

1.4.6. Kariyer ilkesi

En genel tanımıyla kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir (Can vd., 2009:29). Kariyer, hem işletmeleri hem de çalışanları ilgilendiren bir kavramdır. Çalışanlar açısından, direkt kendisini etkileyen bir durumu ifade ettiğinden dolayı, işletmeler açısından ise, atamaların nasıl yapılacağı ve kimlerin üst basamaklara çıkacağı konularında önem taşımaktadır (Dolgun, 2007: 24). Kariyer ilkesi; işe ve kişiye yönelik kariyer sistemi olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Kadro sistemi olarak da adlandırılan işe yönelik kariyer sisteminde, işe göre eleman alma söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, bireyi işe uydurmak önemlidir. Kişiyeye yönelik kariyer sistemi ise rütbe sistemi olarak adlandırılmaktadır. Bu sistemde, kişinin kendisi önem taşımaktadır. Her iki

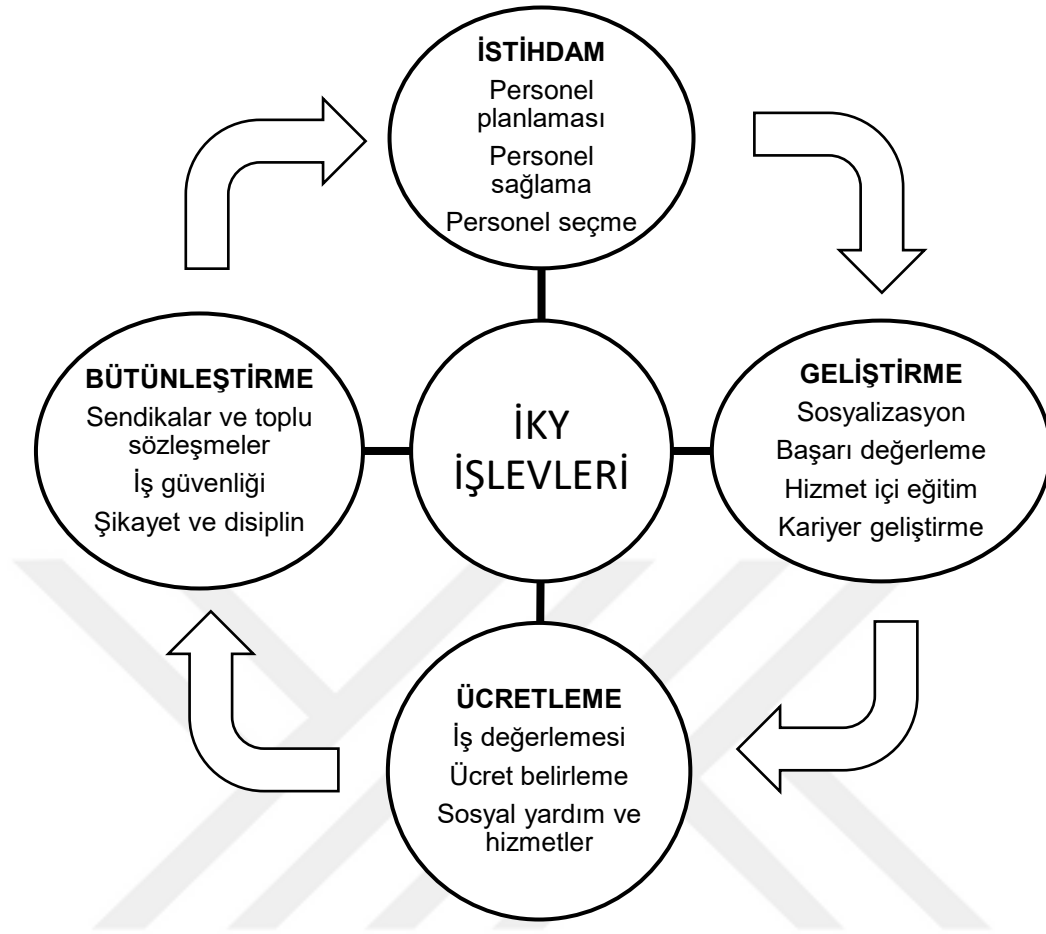
sisteminde yararlı ve sakıncalı yönleri olduğundan dolayı, birinin diğerinden üstün olduğu söylenemez. Bu nedenle her iki sistemin birlikte uygulanması, sakıncalı yönlerin azaltılması açısından, mümkün olabilmektedir (Uygun, 2015: 11).

1.4.7. Açıklık ilkesi

İnsan kaynakları yönetiminin başarısında önemli bir yer tutan açıklık ilkesi, işletme politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında tüm çalışanların destek ve katılımlarının sağlanmasını şart koşar. Bu nedenle, en üst kademedен başlayarak aşağıya doğru tüm kademelerdeki çalışanlar, izlenecek politika ve uygulamalar konusunda devamlı biçimde bilgilendirilmelidir. Bu da, hem işletmedeki iletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulması hem de işletme gazetesi, bilgilendirme panoları, afişler, el broşürleri, toplantılar gibi yöntemlerle sağlanmalıdır.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin ana amacı insan gücünün en etkin ve verimli biçimde çalışmasını sağlamaktır. Üretimden pazarlamaya kadar organizasyonda yapılan tüm işlemlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin niteliğine ve niceliğine bağlıdır. Tüm bu nedenlerden dolayı işlerin yürütülmesinde gereksinim duyulan personelin işe alınmasından işten çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi personel sorunlarının çözülmesinde etkili yol ve yöntemler içeren ve bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir. Örgütlerde insan kaynakları yöneticisinin yerine getirdiği dört temel işlev vardır. Bir bakıma birbirini izleyen adımlar olarak görebileceğimiz bu adımlar Şekil 1.2'de sunulmuştur.



Şekil 1.2. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri

(Kaynak: Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015:364)

1.5.1. Kadrolama (istihdam) işlevi

İnsan kaynakları yönetiminin esas görevlerinden bir tanesi ihtiyaç duyulan sayı ve vasıflara sahip personelin istihdam edilmesidir. Böylece organizasyonlar çalışmalarına kesinti olmadan devam edebilmektedir. İstihdam işlevi kapsamında örgütteki temel faaliyetler:

- a. İnsan Kaynakları Planlaması: İnsan kaynakları planlamasının genel olarak organizasyondaki gelecek iş ve çevresel talepleri önceden tahmin ederek ona göre davranan ve personel sağlayarak iş ve çevresel talepleri yerine getiren çabalar bütünüdür diyebiliriz (Cascio, 1986: 145). Operasyonel (Uzun vadeli ve stratejik) ya da taktik (kısa vadeli ve spesifik) plan düzeyinde, insan kaynakları planlaması ilerde oluşması muhtemel işgören sağlama (organizasyon içi ya da dışı) tahminlerinin

detayları ve işgören ihtiyaçları (ileriki zamanlarda ihtiyaç olabilecek şeyler) ile ilgilenir (Cascio, 1986: 147).

- b. Personel Sağlama: Personel planlamasında ihtiyaç duyulan personelin sayı ve nitelikleri belirlenirken; örgütte çalışmaya istekli aday personel birikimi oluşturulmaktadır.
- c. Personel Seçme: Personel sağlama süreci sonunda iş başvurusu yapan aday personelin arasından işe en uygun kişilerin belirlenmesi ve seçilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

1.5.2. Geliştirme işlevi

Personel geliştirme işlevi, iş başarısını yükseltmek için çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu işlev kapsamında:

- a. Hizmet içi eğitim: yaptığı işte başarılı olması adına çalışanın bilgi ve becerisinin geliştirilmesine ve çalışanların yeni bilgi ve beceri kazanmasına yönelik organizasyon içerisinde yapılan eğitimlerdir.
- b. Kariyer geliştirme: Bireyin kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerdir. Kariyer geliştirmenin temel amacı, yönetimin çalışanlara kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmaktır (Ölçer, 1997: 90).
- c. Sosyalizasyon: Örgütsel sosyalizasyon, personelin seçimi ve değerlendirilmesini izleyen örgütsel standart ve normları yerine getirmek için, bireylerin öğrenme ve örgüte uyarlanma periyodu olarak ifade edilmektedir. Diğer bir tanımla sosyalizasyon; örgütsel rolün üstlenilmesi için gerekli sosyal bilgi ve beceri, davranış, tutum, değer ve bilginin bireysel olarak kazanım sürecidir. Bu sürecin aktif bir parçası olan birey, organizasyonda gerekli bilgileri kazanmakta ve yeni iş çevresini anlayarak sosyalleşmektedir (Çerik ve Bozkurt, 2010: 78)
- d. Başarı değerlendirmesi: başarı değerlendirmesi, çalışanların kendilerinden yapması beklenen işleri ne kadar iyi ve doğru gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir.

1.5.3. Ücretleme işlevi

Ücret çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkilerin odak noktasıdır. Bir bireyin bir örgütte çalışmasının ana nedeni, bir gelir elde ederek hayatını bağımsız bir şekilde yürütmesini sağlamaktır. Bu işlev, örgütte adaletli ve stabil bir ücret sisteminin ve ödeme planının geliştirilmesine yönelik işlemleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler:

- a. İş değerlemesi: İş değerlemesi, ücretlerdeki dengesizlik ve adaletsizliklerin giderilmesi ve işler değerlerine göre sınıflandırılarak rasyonel bir ücretleme için yapılmaktadır. İş değerlemesi ücretlemenin kendisi veya bir ücret sistemi değildir. Sadece ücretlemeye adil ve objektif ölçütlere göre temel oluşturan bir tekniktir (Ergül, 2006: 93).
- b. Sosyal yardımlar ve hizmetler: Örgüt çalışanlarına verilecek ücretlerin dışında yapılacak olan ödemelerin ve çalışanlara sağlanacak hizmetlerin belirlenmesi ve uygulamaya konulmasına yönelik olan faaliyetlerdir.
- c. Ücretlerin belirlenmesi: Çalışanlara işgücü karşılığında verilecek ücret miktarının ve ödeme şeklinin kararlaştırılması faaliyetleridir.

1.5.4. Bütünleştirme işlevi

Bütünleştirme işlevi, personelin örgütü benimsemesini, personel ve örgüt arasındaki ilişkilerin örgüt amaçlarına hizmet edecek biçimde geliştirilmesini hedeflemektedir. Bütünleştirme işlevi, şu faaliyetleri kapsamaktadır:

- a. Sendikalar ve toplu sözleşmeler: Türk Dil Kurumu (2016) tarafından “İşçilerin veya işverenlerin iş, kazanç, toplumsal ve kültürel konular bakımından çıkarlarını korumak ve daha da geliştirmek için aralarında kurdukları birlik” (<http://www.tdk.gov.tr>) olarak belirtilen sendikalar uygar demokrasilerin olmazsa olmaz unsurudur. İnsan kaynakları yönetimi işgörenlerin sendikal haklarına saygı duyarak; sendikalarla temas kurmakta; toplu pazarlık süreçlerinde organizasyon ve işgörenlerin beklentileri arasında balans yaratmaya çalışmaktadır.
- b. Şikayet ve disiplin: İşgörenin organizasyonun belirlediği politikalar, kurallar ve değerlere uygun hizmet etmesini sağlama; İşgörenin organizasyon ve işle ilgili şikayetlerini dinleme ve sorunları çözme faaliyetleridir.

- c. İşgören sağlığı ve iş güvenliği: İşin yapılması ve yürütülmesi sırasında oluşan tehlikelerden ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan çalışanları korumak ve daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalardır (Öztürk vd.,2012: 254).

1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

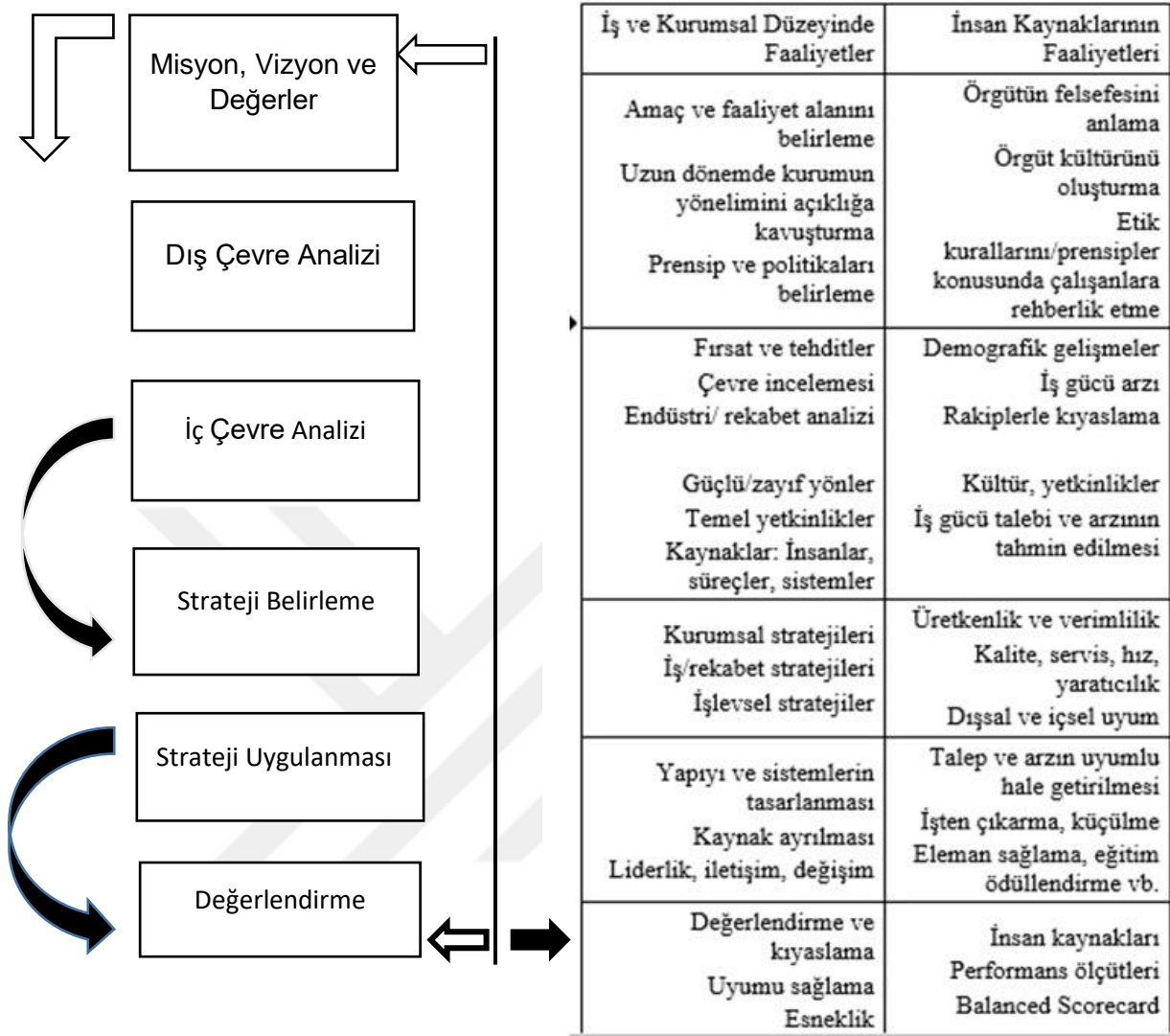
Organizasyonlar 1970'lerden itibaren sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için stratejik yönetime giderek artan bir şekilde ilgi göstermişlerdir. Yakın zamana kadar "Taylorist" düşünce tarafından bir girdi olarak görülen insan faktörü; küreselleşme ve bunun sonucunda uluslararası rekabet, özellikle bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ile birlikte stratejik bir öneme sahip olmuştur. Bu gelişmelerle birlikte, insan kaynaklarının önemi daha fazla artmış, işletme stratejilerinin saptanmasında İK sorumlularının rol oynamasına ayrıca İK uygulamalarının işletmenin stratejisiyle bütünleşmesine ve stratejik amaçların yerine getirilmesine katkıda bulunacak şekilde belirlenmesi ve yerine getirilmesini zorunlu kılmıştır (Bingöl, 2010: 11). Sonuç olarak, İKY bir yandan geleneksel işlevleri içerirken diğer yandan stratejik niteliğe sahip olmuştur. Bu nedenle İK işlevi, örgütsel yapı içerisinde daha önemli bir konuma gelmiştir (Bingöl, 2010: 6).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün tümünü kapsayan insan kaynakları stratejileriyle ilgili bir kavram olup, bu strateji ve uygulamaların örgütün performansı üzerindeki etkilerini ölçmeye çalışır. İnsan kaynakları stratejileri ve uygulamaları bu çerçevede tasarlanır ve incelenir (Yıldız, 2014: 216).

Stratejik insan kaynakları yönetimini geleneksel insan kaynakları yönetiminden ayıran iki önemli saha vardır. İlki, SİKY bireysel performans yerine organizasyon performansına odaklanmaktadır. İkincisi, SİKY; yalnızca bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamaları yerine ayrıca iş problemlerinin de çözümünü vurgulamaktadır. Ancak stratejik anlamı sistem odaklanmaları ya da finansal performanstan daha fazlasıdır. En basit anlatımı ile SİKY modeli organizasyonun insan kaynakları yapısı ile organizasyon performansı arasındaki ilişkidir. İnsan kaynakları yapısı organizasyonun stratejik insan kaynaklarının yönetimi ve geliştirmesini yansıtan, sistemlerin, uygulamaların, yetkinliklerin ve çalışan performansı davranışlarından oluşur (Becker ve Huselid, 2006: 899).

Stratejik İKY, örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için çeşitli İK uygulamalarının birbiriyle ve örgüt stratejileriyle bütünleşmesidir. Bütünleşme ile kast edilen İK uygulamalarının birbiriyle ve örgüt stratejisi ile olan uyumdur. Dolayısıyla, stratejik İKY'nin yatay (iç uyum) ve dikey boyutu (dış uyum) söz konusudur. Stratejik İKY'nin yatay boyutu farklı İK politikaları ve İK faaliyetleri arasındaki karşılıklı uyumu ifade ederken, dikey boyutu genel olarak işletme ve İK stratejileri arasındaki uyum üzerinde durmaktadır (Akdoğan ve Cingöz). Araştırmacılar insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile organizasyonel performans arasında kuvvetli bağlar olduğunu belirtmişlerdir (Bahaguma and Kumari, 2012: 94) . SİKY'ni destekleyenler Stratejik odaklı İKY yöntemlerinin benimsenmesi işletme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna inanmaktadır. Özellikle, SİKY'nin bir şirketin insan kaynaklarını tahsis etmesine yardımcı olabileceğini savunmaktadırlar (Huang, 1998: 61).

Literatüre bakıldığında stratejik İKY ile ilgili uygulamalarının bir listesi tanımlanmaktadır: iç kariyer fırsatları, formal eğitim sistemi, sonuç odaklı değerlendirme, kar dağıtımı, çalışan güvenliği, çalışan katılımı ve açık iş tanımlarıdır (Hu vd., 2016: 1817). Uyumlu ve entegre stratejik insan kaynakları yönetimi sisteminin, sadece organizasyonun insan kaynakları yönetimi ile ilgili stratejik önemini tanıdığı ve bu doğrultuda ilerlediği takdirde geliştirilmesi muhtemeldir (Bahaguma and Kumari, 2012:94) .SİKY örgütün tümünü ilgilendiren konular (Kültürel öncelikler, yapısal öncelikler ve dönüşümsel konular) ile ilgilenirken bir taraftan da insan kaynakları yönetiminin temel alanları ile de ilgilenmektedir. Tartışmalardan çıkan birkaç sonuç ise şunlardır. İnsan kaynaklarının kuruluşlar için stratejik değeri olduğuna dair önemli kanıtlar vardır. Stratejik İKY uygulamaları ve çalışan davranışları arasında önemli bir ilişki vardır. Stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasında önemli bir ilişki vardır. İKY uygulamaları ile yüksek performans gösteren firmalardaki örgütsel hedefler arasında düşük performans gösteren firmalardan stratejik uyum derecesi oldukça yüksektir. Son olarak, firma büyüklüğü, teknoloji ve sendika statüsü gibi çevresel bağlam değişkenleri, İKY uygulamaları uygulama boyutunu etkiler (Bahaguma and Kumari, 2012: 94-95). Tüm bu değişkenler Şekil 1.3'de özetlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 1.3. Stratejik yönetim süreci ve insan kaynakları yönetiminin ilişkilendirilmesi

(Kaynak: Ekmekci, 2016: 51)

1.7. Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi

Sağlık kurumlarında doğrudan ya da dolaylı şekilde hizmet ve üretim faaliyetini yürüten kişiler İnsan kaynaklarını (personeli) oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise personelin etkin ve verimli olarak çalıştırılmasıyla ilgili faaliyetler bütünüdür (Kavuncubaşı, 2015:343). İnsan; sağlık kurumları açısından bir maliyet unsuru değil daha çok önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Personellerin nitelik ve yeteneklerini öne çıkararak, ekip halinde çalışmaya teşvik ederek, kendileri ve sağlık kurumu için en uygun tutuma yöneltmesi insan kaynakları yönetiminin çeşitli öğeleriyle sağlanmaktadır. Bu sayede öncelikli olarak eğitim-geliştirme ile hem çalışanların

memnuniyet ve motivasyonları artmakta hem de kurum ile bütünleşmeleri sağlanmaktadır. O halde insan unsuruna yapılacak yatırım sağlık kurumları açısından tüketim değil yatırım harcaması niteliği taşımaktadır. Bu yüzden İKY, sağlık kurumlarının genel plan ve stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Keyik, 2014: 41-42).

Sağlık kurumlarında personel, sadece doktor ve hemşirelerden oluşmaz. Mali hizmetler, teknik birim gibi kurum içinde farklı görevler üstlenen idari personel de bulunur (Marşap, Akalp ve Yeniman, 2010: 33). Hastanelerde ileri teknolojiye sahip modern araç ve gereçlerin kullanıldığı düşünüldüğünde, çoğu hizmet işletmesinin emek yoğun işletme olmasına karşın hastanelerin emek yoğun işletmeler oldukları kadar, sermaye yoğun işletmeler oldukları da söylenebilir. Tedavi, eğitim ve araştırma gibi bazı fonksiyonları barındıran ve karmaşık bir yapıya sahip olan hastaneler, farklı öğrenim grubunda yer alan, farklı görevlere sahip profesyonel meslek guruplarını bir arada barındırırlar. Bu meslek guruplarının koordinasyonunu sağlayarak makul maliyetlerle değişik hastalara çeşitli hizmetleri sunmak zorundadırlar. Bu zorunluluğunun yerine getirilebilmesi için hastanelerin modern işletmecilik anlayışı ile yönetilmeleri kaçınılmazdır (Ak, 1990: 87).

Teknoloji çağında olmamıza rağmen, halen birçok işi insanlar yürütmektedirler. Ne kadar makineler gelişse, robotlar icat edilse de kontrolü her zaman insanlar sağlayacaktır. Bu yüzden kurumlardaki insan faktörü iyi planlanmalı ve yönetilmelidir. Hele de sağlık sektörü gibi hizmeti alan tarafın da insan, hatta hasta insan olduğu düşünüldüğünde, İKY daha da önem kazanmaktadır. Kurumda çalışan personelin İKY ile memnuniyetinin, iş doyumunun, performansının artmasına paralel olarak hizmeti alanların da memnuniyetleri artacaktır. Sonuç olarak, kurumların işleyişinin sağlıklı, verimli ve kaliteli olması için İKY önemlidir.

Diğer kamu ve özel kurumlarda olduğu gibi hastane yönetiminde benimsenen İK politikalarının amaçları şöyledir. (Canman, 2000: 64–65).

- Sağlık ile ilgili amaçlara personel aracılığıyla ulaşılabileceği varılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Çalışanların kapasitesinden gerektiği ölçüde yararlanmak ve potansiyellerini rasyonel biçimde değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performansını arttırmak,

- İK politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültürle yeni bir biçim kazandırmak,
- Kaynakları örgütün gereksinimlerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- Yenilikleri ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmak,
- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarf etme yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirmek.

Sağlık hizmetlerinin hayati özelliği, hizmet üretiminde personelin oynadığı rolün ciddiyeti ve sağlık personelinin özellikleri, insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmış ve insan kaynakları yönetiminin etki alanlarının gelişmesine yol açmıştır (Kavuncubaşı, 2015:343).

Sağlık kurumlarında günümüz yönetim anlayışını yansıtan insan kaynakları pratiklerinin kuruma sağladığı birçok yarar vardır (Can vd, 2009:133, Barutçugil, 2004:37)

- Kurumun ihtiyaç duyacağı kalifiye insan gücünü kalite ve miktar yönünden sağlayabilir ve personeli örgütte tutabilir. İlgili sağlık kurumunda görevli personelden etkili şekilde yararlanılmasını sağlar.
- Yaşanan teknolojik değişimlere uygun olarak insan fazlalığının örgüte vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alınabilir ve kurumun zamanın geride kalması önlenir.
- Yapılan sağlık ve ilgili alanlardaki yatırımların kârlılığı düşünülerek, personel maliyetlerinin normal seviyesinde kalması sağlanabilir.
- Personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümü kolaylaştırılabilir. Etkili personel planlaması ve yönetimin denetimine ilişkin iş yükünü azaltabilir ve şeklinde sıralanan bu amaçlar insan gücü planlaması süreçleriyle gerçekleştirmeye çalışır.
- İlerisi için İKY ile yönetici olabilecek, gerekli donanımlara sahip çalışanlar desteklenerek, kurumun sürekliliği sağlanabilmektedir.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, iş mevzuatı bakımından sağlık kurumlarının önündeki sorunların ortadan kaldırılması konusunda yararlı olmaktadır.

- Çalışanların istek, eğitim, yetenek ve donanımlarına uygun birimlerde çalıştırılmalarına olanak verir. Buna bağlı olarak da İKY ile çalışan memnuniyet ve motivasyonu artırılmış olur. İKY ile motivasyonu artan sağlık çalışanı daha iyi hizmet verir. Bunun sonucunda da hastaların memnuniyeti de artar.
- Hastalar tarafından kurumun reklamı yapılarak kurum daha çok tercih edilir hale gelir. Bu da kurumun daha çok büyümesini ve rakiplerinden bir adım önde olmasını sağlamaktadır.
- Tüm çalışanlar insan kaynakları yönetimine katılacağı için, çalışanlar kendilerini daha önemli hissetmekte ve takım ruhuyla çalışmaya başlamalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda da performans artmakta ve yeni fikirler ortaya çıkmaktadır.
- İKY ile yeni işe başlayan çalışanın de kuruma, çalışma birimine ve mesai arkadaşlarına alışma süresi kısaltılarak, oryantasyonunun daha çabuk olması sağlanabilmektedir.

Ülkemizde sağlık sektörünün sorunlarına rağmen, özellikle son yıllarda sağlık alanına yatırımlar kamu ve özel sektörde artmaktadır. Bu süreçte devletin, kamu hizmetlerinde daha bilinçli hale gelmesi ve modern işletmecilik yöntem ve uygulamalarını ortaya koyma çabasının etkisi bunun yanında, özel sektör tarafından da sağlık hizmetleri sunumunun kârlı bir yatırım hale gelmesi ve ilginin artması da söz konusudur (Eröz, 2013: 67).

Politikaların başarılı olması ve sağlık hizmetleri sunumunda amaçlanan hedeflere ulaşılmasını sağlayan en önemli üretim faktörü sağlık insan kaynaklarıdır. Sağlık insan gücünün etkin ve verimli kullanılabilmesi için sağlık insan kaynakları planlamasının iyi yapılmış olması gerekir. Sağlıkta insan kaynaklarını etkileyen karmaşık faktörlerin etkilerini kontrol altında tutabilmek için, stratejik planlama gereklidir. Birçok ülkede görülen sağlık çalışanlarının kronik dengesiz dağılımların nedeni geçmişte uygulanan teknokratik planlamaların etkisiz olmasıdır. Son yıllarda sağlıkta insan kaynakları planlaması, sağlık insan gücü sayısal yetersizliği, dengesiz dağılımı, uluslararası göçü ve bu alandaki politika uygulamaları Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ)'nün üzerinde önemle durduğu konulardandır (Uydacı ve Özkan, 2015:222).

Sağlık kurumlarını diğer işletmelerden ayıran özellikleri ise şöyledir (Tengilimoğlu vd. 2012:177-178); çıktının tanımlanması ve ölçülmesi güçtür, sağlık kurumlarında yapılan

işlerin oldukça karmaşık ve değişkendir, verilen hizmetlerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir ve yapılan işler hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans göstermez, uzmanlaşma seviyesi ve işlevsel bağımlılık çok yüksektir, hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kurumlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır, sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden çok mesleki hedeflere önem vermektedir, hizmet miktarını ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde etkililiği yüksek yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulamamıştır.

Sağlık hizmeti üretimine ilişkin özelliklerin sağlık sektörüne yansımaları şunlardır (Ünal, 2013: 29):

- a. Hizmetler depolanamaz. Bir sağlık kurumunun da vereceği hizmeti önceden üretmesi, üretim miktarını planlaması ve ihtiyaç anında ortaya çıkabilecek miktardaki hizmeti daha sonrasında kullanılması için depolaması söz konusu değildir. Depolanması söz konusu olmadığı için hizmetin üretimi ve arzı, talep değişimlerine karşı daha duyarlı olacak şekilde düzenlenmelidir.
- b. Hizmetlerin nakledilmesi imkânsızdır. Hizmetlerin daha çok verilebildikleri yerlerden talebin arttığı yerlere nakledilmesi imkansızdır. Hizmete olan talep ve hizmetin tüketilmesi verildiği mekana bağlıdır. Olağan olmayan durumlarda da bir bölgede aniden sağlık ihtiyacı ortaya çıktığında o bölgeye hizmet nakledilemez ancak hekim, hemşire, tıbbi malzemeler gibi üretim faktörleri bölgeye nakledilerek sağlık ihtiyacına karşılık verilmeye çalışılabilir.
- c. Hizmetler üretilirken tüketilir dolayısıyla hizmet verilmeden önce standart ve kaliteli olmayanların ayırma tabii tutulması imkânsızdır. Mallarda olduğu gibi hizmetlerde ayıplı üretimi tüketim öncesinde ayıklamak mümkün değildir. Bu durum sağlık hizmetlerinde daha önemli sonuçlara neden verebilmektedir. Hizmet nesnesinin insan vücudu olması nedeniyle hatalı üretim tüketici üzerinde geriye dönülmez zararlar verebilir.
- d. Sağlık çıktısı hiçbir zaman standart değildir. Sağlık hizmetinin sürecinin heterojen olmasının yanında insan varlığının da heterojen olması üretim çıktısının değişkenliğini ve çeşitliliğini artırmaktadır. Bu durumu en güzel bir hekim deyimini olan “hastalık yoktur, hasta vardır” cümlesi anlatmaktadır. Bunun sonucu olarak verilen hizmet ve kalitesi üreticiye, tüketiciye, zamana ve duruma göre

değişebilmektedir. Sağlık hizmetinin emek yoğun ve uzmanlaşması fazla bir üretiminin olması bu durumu daha da artırmaktadır.

- e. Hizmette üretim ve tüketim eş zamanlı olduğu için sadece tüketimi değil büyük çoğunlukla üretimi zamanında da tüketiciler bulunmak zorundadır. Bu zorunluluk hali kişi veya hastanın bir üretim girdisi olarak ortamda bulunması gerekliliği sağlık hizmetinin kullanımının yol açacağı iş gücü ve zaman kayıplarının büyüklüğü hakkında fikir vermektedir. Sağlık kurumlarının kalabalık olmasının nedeni ise hizmet üretilirken hemen her anında tüketicilerin ortamda olması zorunluluğudur. Bu özellik, hizmet kullanıcılarının zaman ve iş kayıplarının ve bunun sonucu olarak ekonomik kayıpların önlenmesi ve organizasyonların verimliliği bakımından üretimin ve hizmet akışının doğru örgütlenmiş olmasının önemini ortaya koyar.

Sağlık sektörünün en önemli halkası olan hastaneler, diğer organizasyonlardan farklı niteliklere sahip kurumlar olarak önemli toplumsal gereksinimlere yanıt vermeye çalışmaktadırlar. Sağlık işgöreni ise, iş ortamından dolayı ağır stres altında görev yapmaktadır. Genel olarak uzman işgücünün görev yaptığı hastanelerde işgören giderleri ve işgörenin üretimdeki yeri önemlidir. Uzmanlaşmış işgören iyi bir örgütte çalışmak isteyecek, kendine değer verilmediği takdirde etkili olamayacaktır. Uzmanlaşmanın fazla olduğu üretim sistemine dayalı olan hastane örgütlerinde işgören değerlendirilmesi bu nedenlerle büyük önem taşımaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME

2.1. Performans Kavramı

Belirli bir görevin başarıyla başarılmadığı önceden bilinen standartların kesinliği, bütünlüğü, maliyeti ve hızının ölçülmesine bağlıdır. Yapılan iş kontratlarında performans; kontrol altındaki çalışanın bütün yükümlülüklerini zorunlu ve doğru bir şekilde yerine getirmesi olarak kabul edilmektedir

(<http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html>).

Performansın Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamı, başarıdır. Başarı ise; herhangi bir olayı veya durumu başarıya isteği ve gücü olarak tanımlanmaktadır.

Performansın anlamı Osmani ve Maliqi (2012)'ye göre; performans çalışanların bilgilerinin katılımı ve işlerini sürdürürken amaçların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecidir.

Şimşek'e göre performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Gazi, 2006: 5).

Her işletme belli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yönetimlerinin temel görevi bu amaç ve görevleri mümkün olan en iyi düzeyde gerçekleştirmektir. En iyinin ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenir. İşletmelerin varlığı ve sürekliliği performans anlayışının geçerliliğine ve doğruluğuna bağlıdır (Akal, 2000:5).

İşletmecilik açısından performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir. Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış,

nesnelliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir (Akal, 2000:1).

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışdır (Memiş, 2010: 26).

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze kadar sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermiştir (Uslu, 2009: 60). Genellikle örgütler için performansın anlamı sadece karlılık ve finansal gelirler ile sınırlı gibi anlaşılmaktadır (Eker, Pala 2008). Ancak son yirmi yılda performans ölçümü ve yönetimine ilgi artmış, performansla finansal açıdan odaklanmak yerine finansal olmayan yönden bakmaya doğru bir yöneliş olmuş ve yakın zamanlardan itibaren, maliyet ile ilgili parametrelere ek olarak kalite ve hizmetlerin geliştirilmesine vurgu yapan bir yol izlenmiştir (Çınaroğlu ve Bayram, 2012: 60). Performans anlayışı kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Uslu, 2009: 42).

Performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2009:4). Performans çok çeşitli unsurların ya da boyutların bir araya gelmesinden oluşan bir olgu olarak düşünülmelidir. Performansın bazı boyutları, zaman içerisinde önemini kaybederken bazıları daha önemli hale gelmiş, bazı unsurlar ise yeni ortaya çıkmıştır (Özer, 2009:6). Diğer taraftan performansı oluşturan unsurlar, sunulan mal ve hizmetlerin çeşidine ve kaynağına farklılaşabilmektedir (Köseoğlu, 2005: 213). Ancak literatürde performansın değişmeyen unsurları olarak verimlilik, ekonomiklik, ve etkinlik kabul edilmektedir.

Ekonomiklik en az masrafla girdi kaynaklarını uygun kalitede elde etme olarak tanımlanmaktadır. İdeal olarak bütün ilgili masrafların ekonominin değerlendirilmesine dahil edilmesi gerekir (Özer, 2009:6). Performans kavramı ve unsurlarında yaşanan değişim sürecinde, değişmeyen ve önemini kaybetmeyen tek boyut ise ekonomiklik olmuştur.

İkinci sırada yer alan boyut ise verimlilik. Verimlilik, kuruluşun hedeflerini göz önünde tutarak, belirli girdilerle en yüksek çıktının elde edilmesini veya sabit değer ve miktardaki çıktının en az girdiyle elde edilmesini ifade eder. Bu tanıma göre, verimlilik iki biçimde sağlanabilir. Birincisi, aynı girdiler kullanılarak çıktı artırılabilir; ikincisi ise, belirli bir orandaki çıktıya, girdilerin azaltılması ile ulaşılabilir (Köseoğlu, 2005: 215).

Performans anlayışının gelişim sürecinde üçüncü sırada yer alan boyut ise etkinliktir. Etkinlik, bir kuruluşun belirlediği politika, proje ve aldığı tedbirlerle önceden saptanan amacının ne ölçüde gerçekleştirdiğini ifade eder ve kuruluşun amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini gösterir (DPT, 2000: 76). Örgütsel etkinliğin ölçümünde genellikle klasik amaç modeli kullanılır. Bu yaklaşımda etkinlik kuruluşun amaçları ile ilgili bir kavram olarak ele alınmakta ve kuruluşun amaçlarına ne ölçüde ulaşabildiği değerlendirilmektedir. Kuruluşlar amaçlarını gerçekleştirdikleri oranda etkin kabul edilmektedir (Eren, 2002: 5).

Chartered Institute of Personnel and Development tarafından yapılan kapsamlı araştırma sonucunda uygulayıcıların belirttiği performansa ilişkin aşağıdaki 10 ilkeyi tanımlamıştır. Buna göre performans (Armstrong, 2010: 259-260):

- Yöneticilere, yönetmesine yardımcı olan yönetim aracıdır.
- Kurumsal amaç ve değerlerle hareket eder.
- İşgören çözümleri elde etmek için kullanılır.
- Sadece bir şeyler yapabileceğiniz ve görünür bir gelişme elde edebileceğiniz işler ile ilgilenmenizi sağlar.
- Evrak işi yerine davranışları değiştirmeye odaklanır.
- Performans insanları nasıl yönettiğiniz ile ilgilidir ve bir sistem değildir.

- Performans yönetimi, yöneticilerin yaptığı doğal bir yönetim sürecidir.
- Kabul edilmiş ilkelere dayanır, ancak esnek bir şekilde çalışır.
- Kalkınma üzerinde odaklanır, ücrete değil.
- Başarı, kuruluşun performans kültüründe olması gerekenlere bağlıdır.

2.2. Performans Değerleme Kavramı

Bir işletmenin rekabette üstün olması sadece insan kaynaklarının sürekli geliştirilmesi ile korunabilir. Bunun için ise işgörenin performans değerlemesi potansiyel bir mekanizmasıdır. Yöneticilerin performans değerlemeyi sadece yılda bir kere olmaktan ziyade sürekli bir süreç olduğu ve kapsamlı olması gerektiğini kabul etmeleri gerekir (Bingöl, 2010:380). Bu tanımların ışığında performans değerlendirme; örgütlerdeki insan kaynaklarını, tanıma, gözleme, ölçme ve geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2010:381).

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alır. Performans değerlendirme ile genel olarak, bireysel, kurumsal ya da grupsal herhangi bir konuda etkinliğini bir grup özelliklere göre analiz etmeye ve başarılarını ölçmeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir (Helvacı, 2002:159) .

Performans değerlendirme çalışanların işlerinin gereklilikleri olan standartları iyi yapıp yapmadıklarını belirleme ve daha sonra bu bilgileri çalışanlara iletme sürecidir (Mathis and Jackson, 2011:320). Performans değerlendirme yaygın olarak personel ücretlerinin belirlenmesi ve yönetilmesi, performans geribildirimleri vermek ve çalışanların bireysel olarak güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için kullanılır (Jackson and Mathis, 2005:108).

Bir başka kaynakta performans değerlendirme için, yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla işgörene ilişkin sonuç raporlardan aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek başarısının ölçme ve değerlendirme olgusudur (Örücü ve Köseoğlu, 2003:153) denilmektedir. Daha dar anlamda bakıldığında ise performans değerlendirme sistemi, yönetici ile işgören arasındaki bir faaliyet ve yönetimsel bir süreçtir.

Performans değerlemenin tanımı ise Örucü ve Köseoğlu (2003) tarafından personel değerlendirme en genel olarak kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarıma derecesinin belirlenmesi olarak tanımlanmıştır.

Literatürde işgören değerlemesi, başarı değerlendirme, verimliliğin değerlendirilmesi ya da kamuda olduğu gibi tezkiye, sicil gibi kavramlarla anlatılan performans değerlendirme, işgörenlerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, işgörenlerin işteki başarılarını belirlemeye çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir (Pehlivan,2008:173).

Performans değerlendirme, bir kuruluştaki bir kişinin performans kalitesinin değerlendirilmesini sağlayan resmi bir yönetim sistemidir. Değerlendirme genelde çalışanın ilk denetçisi tarafından hazırlanır. Prosedür, genellikle denetçinin, bireyi birkaç farklı boyutta değerlendiren ve daha sonra çalışanın değerlendirmesini tartışan standart bir değerlendirme formunu doldurulmasını gerektirir (Dick, 2002: 1).

Performans değerlendirme; iş yerindeki çalışan davranışlarını değerlendirme yöntemidir ve normal olarak iş performansının hem nicel ve nitel yönlerini içerir. Burada performans, bir kişinin işini oluşturan görevlerinin başarı derecesine işaret eder. Performans değerlendirme sistemi sistematik olarak işgörenin işi ile ilgili zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koyar. Temel amaç, çalışanların işi ne kadar iyi yaptıklarını bulmak ve iyileştirme planı oluşturmaktır. Değerlemeler kesin planlar doğrultusunda periyodik olarak düzenlenir. Performans değerlendirme, iş değerlendirme değildir. Birinin işini ne kadar iyi yaptığını gösterir. Performans değerlendirme, her büyük ölçekli organizasyonda sürekli bir süreçtir (Rao, 2008:132).

Genel olarak performans değerlendirme kavramlarını özetlemek gerekirse (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:105) :

- Kişinin yeteneklerini, potansiyel gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını vb. niteliklerini diğer kişilerle karşılaştıran,

- Bir yöneticinin önceden saptanmış standartlar ile karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenin işteki performansını değerlendiren,
- İşgörenlerin başarısı ve başarısızlığı hakkında bir yargı oluşturan,
- Dengeli ücret sisteminin uygulamaya konmasında, işgören yükselmelerinde, iş değişikliği ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, işgören seçim ve atanmasında başvurulan,
- İşgörenlerin işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

2.3. Performans Değerlemenin Amaçları ve Kullanım Alanları

2.3.1. Performans değerlemenin amaçları

Performans değerlemenin amacı; organizasyondaki personelin iyiden kötüye doğru sıralanması olarak değil; örgütün amaçlarının astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme ölçüsünün ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin sağlanması ve herkesin mutlu olduğu etkin çalışma ortamının sürekli korunmasıdır (Tengilimoğlu vd., 2012:385).

Performans değerlemesinin iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan ilki, iş performansı hakkında bilgi edinebilmektir. Bu bilgiye yönetsel kararlar alınırken ihtiyaç duyulacaktır. Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin ve terfi gibi kararlar ve başka yönetsel kararlar büyük çoğunlukla performans değerlemeden elde edilen bilgilere dayanır (Palmer,1993: 9).

Performans değerlemesi yapmanın ikinci ana amacı ise; işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne kadar yaklaştığına dair geri besleme temin etmektir. Bu geri besleme işgörene olumlu bir şekilde yansıtılır ve mesleki eğitimlerle desteklenir ise çok faydalı olabilir. Aynı zamanda bu geri besleme işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin hangi yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar (Palmer, 1993: 10).

Asıl amacın, işgörenlerin değerlendirilmesi ve gelişimlerinin sağlanması ile birlikte, değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki iş ilişkileri ile iletişimin kurum yararına geliştirilmesidir.

Bu ana amaçların yanında performans değerlemesinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Tengilimoğlu, 2012:386-387; Boardwell and Clayden: 2001:465; Işığışık, 2008:3):

- Tedarik, seçim ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek,
- İşgörenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerinin uygun işe yerleştirmek, terfi ve nakillerde nesnel ölçütlere göre seçim yapmak, yapılacak ücret artışları, prim ve kara katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak,
- İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,
- Eğitime ihtiyacı olanları belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açığa kavuşturmak,
- İşten çıkarılacak işgörenleri belirlemek, işgörenleri iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmak,
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak, Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgören moralini yükseltmek
- Gözetimi etkinleştirmek, Yeni işgörenleri denetlemek,
- İş dünyasındaki gelişmelere ayak uydurmak, iç müşteri kavramını yerleştirerek grup çalışmasını geliştirmek, müşteri odaklı bir kültür yaratmak ve sürekli gelişme felsefesine katılmak,
- Örgütün yakın gelecekteki vizyonunu sağlamak ve arzu edilen örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlamak
- Yılda bir kez objektif olmayan değerlendirme yerine, sene (dönem) boyunca sürekli ve objektif bir değerlendirme ile çalışanların zayıf veya gelişmeye açık olduğu yönleri ile kuvvetli olduğu yönlerini belirlemek, yeteneklerini

geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak, yaratıcılıklarını ve tüm potansiyellerini kullanma olanağını sağlamak.

2.3.2. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

Performans değerlemesi; performans yönetimi çerçevesinden ele alındığında İKY uygulamalarının en önemli unsurlarındandır ve örgüt yönetimine yönelik olarak bir sistemler yaklaşımı geliştirmenin esasını oluşturur. Bir performans değerlendirme sistemi, kişisel amaç başarılarının ölçerek İKY'ye yönelik pek çok kararın alınmasında ihtiyaç duyulan verileri sağlar (Bingöl, 2010:387).

Performans değerlendirme sonuçlarından, rotasyon ve iş geliştirme, işgücü envanterinin oluşturulması ve stratejik planlama gibi organizasyonel çalışmalarda da yararlanılmaktadır. Değerlendirme sonuçları aynı zamanda, tedarik, seçme ve yerleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemede bir denetim aracı olmaktadır (Tural, 2007:20). Performans değerlendirme verileri insan kaynaklarının her alanında kullanılabilir. Bu alanlar şunlardır:

a) İnsan kaynakları planlama: Organizasyonel amaçlara ulaşabilmeleri için gerekli sayıda ve nitelikte işgörenin saptanması amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, hali hazırda çalışan işgörenin terfi ve tayinleri ile ilgili kararların alınmasında işgörenlerin performans değerlendirme sonuçları ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir (Ferecov, 2011:78).

b) Ücret-maaş yönetimi: Performans değerlemenin en önemli amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır (Mondy, 2008: 245).

c) Kariyer geliştirme sistemi: Kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile performans değerlendirme ile çok yakından

ilişki içindedir. Kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, performans değerlendirme sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturacaktır (Ferecov, 2011:79).

d) Eğitim-geliştirme ihtiyacının belirlenmesi: Özellikle Performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, Değerleme görüşmelerinin yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve adil bir şekilde ortaya çıkacağı düşünülebilir(Bingöl, 2010:390).

e) İşten ayırma kararları: Başarılı ile başarısız olmayan personelin adaletli ve objektif bir şekilde ayırt edilmesinde, başarılıların ödüllendirilmesi kadar, başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim-geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı organizasyonca kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişileri işten ayırma kararlarının verilmesinde de, diğer bazı değişkenlerin yanında performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır. Performans değerlendirme sonuçları ile başarısız kişinin, başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecesi belirlenir (Ferecov, 2011:79).

f) Personel programlarının geçerliliğinin belirlenmesi: Modern organizasyonlarda personel yönetiminin çeşitli gelişmiş teknik, araç ve yöntemlerinden giderek yaygın bir şekilde yararlanılmaktadır. Bu tür modern uygulamaların işletmelerde ilk kez kullanılıyor olması, bunların yararlılığı hakkında bazı tereddütlerin doğmasına neden olmaktadır. Ancak, performans değerlendirme sonuçları bu gibi tereddütlerin önlenmesinde ve yeni uygulamaların geçerliliklerinin ölçümünde yardımcı olmak koşulu ile önemli bir rol oynamaktadır (Ferecov, 2011:80).

Bir başka kaynakta performans değerlemenin kullanım alanları yönetimsel ve gelişimsel kullanım alanları olarak iki ana başlık altında toplanarak gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Performans değerlemenin kullanım alanları

(Kaynak: Mathis ve Jackson, 2011: 330)

Performans değerlemede yönetimsel alanda en çok kullanılan üç alan; ücret ayarlamasını belirlemek; terfi, transferler ve işten çıkarmalara karar verme ve son olarak da işgörenlerin iş disiplinini yükseltmek ve işgörenin işine son verilmesine karar vermektir (Mathis and Jackson, 2011:330).

İşgörenler için performans değerlendirme öncelikli olarak bir organizasyondaki geleceklerinin gelişimi için bilgi ve geribildirim kaynağı olmalıdır. İşgörenin güçlü ve zayıf yönleri, potansiyeli ve eğitim ihtiyaçları performans değerlemeden gelen geribildirimler çerçevesinde tanımlanabilir (Mathis and Jackson, 2011:332). Performans değerlemede yöneticilerin rolü ise bir rehberlik ile paralellik gösterir. İşgörene neleri geliştirmeye ihtiyacı olduğunu açıklar ve kendin nasıl geliştireceğini gösterir (Mathis and Jackson, 2011:332).

2.4. Performans Değerlemenin Yararları

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler gene de yöneticiler olacaktır (Uyargil, 2013b:10). Performans değerlendirme yukarıda

açıklanan amaçlara uygun olarak kullanıldığında değerlendirilenler (yöneticiler) , değerlendirilenler (çalışanlar) ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlarlar.

Aşağıda sistemi değerlendirenler (yöneticiler) açısından performans değerlendirmenin yararları özetlenerek belirtilmiştir (Işığışok, 2008:5; Örucü vd., 2003:27):

- Performans değerlendirme sisteminin Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırlar,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

Değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir (Argon ve Eren, 2004: 226):

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artmasıyla kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi,
- Üstlerin kendilerinden beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler.

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararları, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazıları aşağıda belirtilmiştir (Uyargil, 2013:11-12):

- Organizasyonun etkinliği ve kârlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir, insan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan).

2.5. Performans Değerleme Süreci

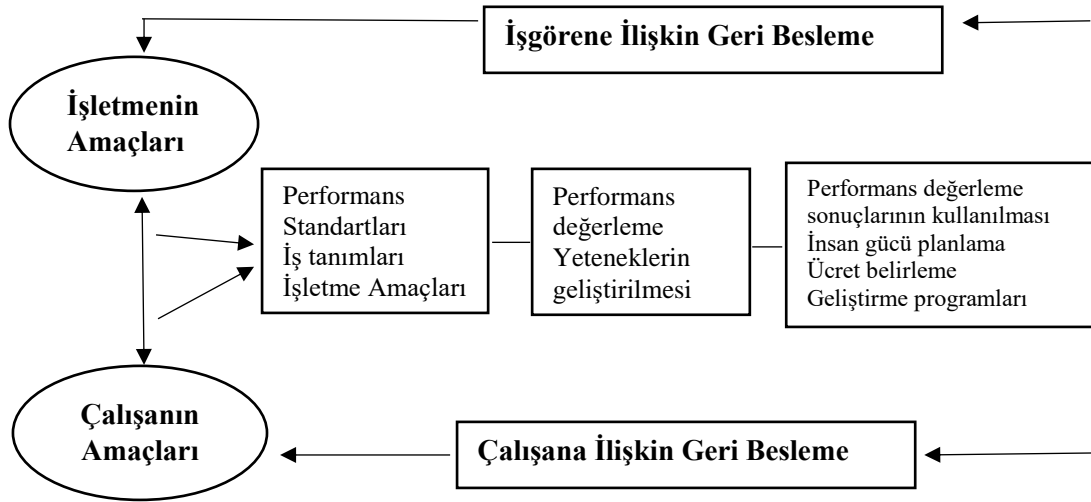
Performans değerlendirme, pek çok örgüt tarafından farklı araçlar kullanılarak yapılmaktadır. Hangi araç ve yöntemlerle yapılırsa yapılsın, sonuçta performans değerlendirme; örgütlerde belli bir zaman dilimi içerisinde işgören davranış ve başarısının, ölçüm ve değerlendirmesinin yapıldığı bir süreçtir (Tunçer, 2013:96).

Çalışanların verimliliği, iş performansı, işine olan ilgisi, yaptığı işe yönelik bilgi, beceri ve yeteneği ile kriz yönetim becerisinin ölçüldüğü performans değerleme faaliyetindeki temel hedef, örgütteki insan kaynaklarının mevcut potansiyelini artırmak ve örgütün stratejik gelişimini sağlamaktır (Camardella, 2003, s. 104).

Bu doğrultuda performans değerleme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- Kriterlerin belirlenmesi
- Performans standartlarının belirlenmesi
- Performans değerleme sıklığının tespiti
- Performans değerlemesini yapacak kişilerin belirlenmesi
- Performans değerleme yönteminin belirlenmesi
- Performans değerleme görüşmesi

Performans değerleme süreci Şekil 2.2’de kısaca gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Performans değerlendirme süreci

(Kaynak: Erdoğan, 1991: 170)

2.5.1. Kriterlerin belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinin ilk ve önemli aşaması performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme ile elde edeceğimiz verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkin olacaktır. Ayrıca performans değerlendirme sürecinin başarıya ulaşabilmesi için öncelikli olarak görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır (Mondy ve Noe, 2005: 257).

Kriterlerde göz önünde bulundurulması gereken özellikler ise şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2005:187; Uyargil, 2013:28):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. Yöneticiler ve astlar aynı kriterler ile değerlendirmeye alınmamalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve sayısı 10'u geçmemelidir.

- Kriterler işlerin yapılışında gerekli, işteki başarı ve başarısızlıklarda gerçekten etkili olmalıdır.
- Üst tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır.
- İşgören tarafından işi ile ilgili gerekli olarak algılanmalıdır.
- Birbiri ile etkileşim içinde olmamalı, performansın aynı boyutlarını tekrar ölçmemelidir.

Performans kriterleri organizasyonun hedefleri ve rakamları ile ilişkili ve karşılaştırıldığında anlamlı olmalıdır. Aynı sektörde faaliyet gösterse bile performans kriterleri her organizasyon için özeldir. Seçilen kriterler organizasyonun geneli, bölümleri ve işgörenlerin bireysel performanslarıyla ilgili olmalıdır. (Öztürk, 2009:151-152). Performans ölçülürken birden fazla kriterin kullanılması gerekmektedir. Çünkü organizasyonlarda yapılan işler çok boyutludur ve kişilerden çeşitli beceriler gerektirir.

Performans kriterlerinin belirlenmesinde iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerinin yararı yadsınamaz olsa da uygulamada her zaman için bu verilerden yararlanılarak kriterlerin seçilmesi ve tartılandırılması mümkün olmamaktadır.

2.5.2. Performans standartlarının belirlenmesi

Bir performans standardı; ölçüm için bir organizasyonun performans düzeyini karşılaştırabilecek objektif standartlar olarak kabul edilmektedir (Lichiello, 1999:12). Aynı işte çalışan işgörenlerin değerlemesinin tutarlı bir şekilde yapılmasını sağladığı için, performans standartları bütün bölümler için çok önemlidir (Palmer, 1993: 35).

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlar “ne yapılması gerekmektedir?” ve “nasıl yapılması gerekmektedir?”. Bir kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer aldığı için birinci sorunun cevabı görev tanımlarıdır. Performans standartları ise ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar (Sabuncuoğlu, 2005:188). Bu iki sorunun cevabı birbiri ile ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarında

performans standartlarına da yer verildiği, görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir (Uyargil, 2013: 29).

Bir performans standardı performans beklentisinin seviyesini ölçmek için oluşturulur. Standartlar tanımlayıcı ve sayısal olabilirler. Tanımlayıcı bir standart bazı altyapı bileşenlerini veya belirli faaliyetleri - belirli kapasiteleri veya süreçleri - yerine getirilmesi gerekenleri karakterize eder. Sayısal bir standart, ölçülebilir bir başarı düzeyi için oluşturulur (Lichiello, 1999: 12-13).

Performans standartları, yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan bireyler arasında ayırım yapılabilmesinin kritik halkasını oluşturur. Performans standartları kişilerin performanslarını ölçtüğü için geçerli, güvenilir ve önyargılardan uzak olmalıdır. Performans standartlarının geçerli olması için; işgörenlerin gerçek performanslarını yansıtması ve kişilik, değer, tutumlar gibi başka nitelikleri göz önünde bulundurması gerekir. Güvenilir olması içinse tutarlı sonuçlar gerekir. Son olarak performans standartlarının önyargılardan uzak olması için; değerlemenin yöneticilerin ya da değerlemeyi yapan kişinin düşüncelerinden, önyargılarından uzak objektif olarak ölçmesi gerekir (Palmer, 1993: 33). Bu nitelikleri yansıtmayan bir performans ölçümü ne işgören ne de yönetici için yararlı olmayacaktır.

Organizasyon yapısına uygun olarak seçilen performans değerlendirme yöntemine göre performans ölçümü yapılırken uygun performans standartları kullanılır. Performans standartlarının belirlenmesi nihai olarak yöneticinin sorumluluğundadır. Yönetici, iş analizi ile belirlenecek önemli performans konuları için hangi seviyelerin kabul edilebilir olduğunu bilmek zorundadır (Noe and etc. 2007: 332).

2.5.3. Performans değerlendirme sıklığının tespiti

Performans değerlendirmesi, çoğunlukla zor ve uzun zaman alan bir faaliyettir. Bu nedenle, işletmede değerlendirme faaliyetlerinin çok sık veya çok seyrek yapılması faydalı sonuçlar vermemektedir. Her iki durumda da değerlendirilen işgören, kendi gelişimi için gerekli olan geribildirim kullanmayabilir (Tural, 2007: 33).

Değerlendirme faaliyeti, çoğunlukla çalışanın ise başlama tarihi esas alınarak, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen aralıklarda gerçekleştirilir. Çok sık yapılan performans değerlendirme faaliyeti, çalışanlar üzerinde baskı yaratabilmektedir. Bu nedenle uygulamada en çok kabul gören değerlendirme periyodu, altı aylık veya bir yıllık olanlardır (Sabuncuoğlu, 2005: 189).

Yapılan işin farklılığına bağlı olarak, o işi yapan kişinin performansını değerlendirebilmek için ihtiyaç duyulan süre farklılaşabilmektedir. Bu nedenle değerlendirme dönemleri tespit edilirken, yapılan işin niteliği de dikkate alınmalıdır. Bu doğrultuda, her işletme faaliyet gösterdiği iş alanındaki iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak en uygun değerlendirme zamanını belirlemektedir.

2.5.4. Performans değerlemesini yapacak kişilerin belirlenmesi

Performans değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikasına bağlı olarak seçilir. Fakat üstünde durulması gereken en önemli nokta, değerlemeyi yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli süre gözlemleme olanağını ve performanslarına ilişkin gerekli bilgiyi elde edebilmiş olmalarıdır (Uyargil, 2013B: 223).

Olası derecelendirme durumları arasında aşağıdakiler bulunmaktadır (Jackson ve Mathis, 2005: 110):

- Yöneticiler tarafından değerlendirme
- İşgörenlerin kendilerini değerlendirmeleri
- Takım arkadaşları tarafından değerlendirme
- Astlar tarafından değerlendirme
- Müşteriler tarafından değerlendirme
- 360 derece değerlendirme

Yöneticiler tarafından değerlendirme

Geleneksel olarak en sık uygulama, işgörenlerin ilk üst tarafından değerlendirilmesidir (Bingöl, 2010: 395). Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğunu, kendini hangi konularda geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen o kişinin ilk üstüdür. Çünkü aralarında sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeni ile çalışanın performansını en iyi ilk üstü gözlemleyebilir (Jackson ve Mathis, 2011: 335). Bu açılarından bakıldığında organizasyonların çoğunda işgörenin ilk üstü ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, etkin değerlendirme ve geri beslemenin ilk üst tarafından yapılabileceğini ortaya koymaktadır.

Çok sık uygulanmasına rağmen, değerlemenin ilk üst tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşılabilir (Uyargil, 2013a: 223).

- Astlar ilk üstün ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri besleme üst tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.
- İlk üst, asta geri besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.

Bütün bu sakıncaları giderebilmek adına değerlendirme uygulamaları tek bir üst tarafından değil birden fazla kişi tarafından yapılabilir. Burada devreye diğer performans değerlendirme yapabilecek kişi ya da kişiler girer.

İşgörenlerin kendilerini değerlendirmeleri

Bireysel performans hedefleri bulunan çalışanlar, genellikle bu dönemsel hedefleri yöneticileri ile birlikte belirlemektedir. Performans değerlendirmeleri de bu hedefler doğrultusunda gerçekleştirildiğinden dolayı hedeflerin ortak olarak belirlendiği işletmelerde çalışanın önce kendi kendisini değerlendirmesi daha sonra yöneticisi ile değerlendirme

görüşmesi yapmasının demokratik ve objektif sonuçların alınmasına katkı sağlayabileceğini belirtilebilir. (Gözütok, 2006: 29).

Çalışanın kendisini değerlendirirken kişisel yargıları ve taraflı yaklaşım sergilemesi durumunda değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği zayıflar hatta bu durum yönetici ile çalışan arasında çatışmalara neden olabilir (Gözütok, 2006: 30).

Uygulamada çok sık rastlanmasa da öz değerlendirme ile bazı uygulamalarda ulaşılan sayısal sonuçlar, yöneticilerin değerlendirmeleri ile birlikte dikkate alınarak uygun kararlarda uygulanmaktadır.

Takım arkadaşları tarafından değerlendirme

İşletmelerde aynı seviyede veya birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıdıkları ve diğer seviyelerdeki kişilere nazaran daha yakından gözlem yapabilmeleri dolayısıyla, değerlendirmelerin iş arkadaşları tarafından yapılması yoluyla güvenilir sonuçlar elde edilebilir. Ancak sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir. İş arkadaşlarının karşılıklı önyargı ve taraflı değerlendirme ihtimalinden dolayı terfi ve ücret artışı kararlarının alınacağı uygulamalarda sakıncalar doğabilir. Bu ihtimal göz önünde bulundurularak değerlendirmelerin bir üst yöneticiler tarafından yapılması ve iş arkadaşlarının görüşlerinin alınması daha adil değerlendirme yapılmasına katkı sağlamaktadır (Uyargil, 2013b: 33-34).

Astlar tarafından değerlendirme

Çalışanların daha üst düzeyde görev yapan kişileri değerlendirebilmesi için bu konuda çok iyi eğitim almış olmaları gerekmektedir. Genellikle üst düzeyde çalışanlar astları tarafından değerlendirilmek istemezler. Astların değerlendirme konusunda eğitim almış olmaları üst düzeyde çalışanların değerlendirilmesinde yeterli olmayabilir.

Böyle bir değerlendirme için astın işletme yapısını ve üst düzeydeki çalışanın sorumlulukları ile ilgili detaylı bilgilere ihtiyacı vardır. Tam bilgi sahibi olmaması durumunda yöneticinin

sınırlı yönetsel özelliklerini değerlendirebilir. Astın yöneticisi ile çatışmaya girmemek için olumlu puanlar vermesi veya önyargılı olarak üstünü kişisel özellikleri açısından değerlendirmesi, sonuçların güvenilirliğini düşürmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 193).

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması

Çalışanların müşteriler tarafından değerlendirildiği uygulamalar işletme ve müşteri ilişkileri açısından önem taşır. Bu uygulamalar sayesinde müşterilerin işletmeye bağlılıkları artmaktadır. Müşterilerin değerlendirme yapması çalışanın da daha verimli çalışmasını sağlayabilir. Ayrıca müşteri görüşlerinden çalışanın terfi ve eğitim ihtiyaçları konularında alınacak kararlarda da faydalanılabilir (Mondy ve Noe, 2005: 260).

360 derece geri besleme yaklaşımı

Performans değerlendirmesinde en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri çok kaynaklı performans değerlendirmesi ve geribildirim kullanılmasıdır. Organizasyonlarda çok sayıda insan ile birlikte çalışılmaya başlanması ve çalışanlarla ilgili farklı bakış açıları doğrultusunda daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksinimin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır (Uygur ve Sarıgül, 2015: 192). Çok farklı kaynaklardan veri toplandığı için daha güvenilir ve geçerli bir değerlendirme yapılacağı düşünülmektedir (Tuncer, 2011: 262).

360 derece performans değerlendirme işgörenin performansının onun etkileşim içinde olduğu tüm kişiler tarafından değerlendirilmesidir. Bu yöntemin amacı tüm açılardan bilgi sağlanarak daha sağlıklı bir değerlendirmenin yapılması ve işgörenin performansını daha geniş bir açıdan görmesidir (İlsev, 2016: 185).

360 derece geri bildirim süreci, bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 Derece Performans Değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerini tamamlayan bir araç niteliği taşımaktadır (Uygur ve Sarıgül, 2015: 193). 360 derece geribildirim süreci işletmeler tarafından genellikle,

değerlendirmeyi ve alınan kararları desteklemek yerine, öncelikle çalışanların gelişimini sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Kara, 2010: 89).

Güvenilir, adil, nesnel, samimi ve yasal sonuçlar elde edildiği için günümüzde 360 derece performans değerlendirme sistemi hem özel işletmelerde hem de kamu işletmelerinde yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır. Örgütte sistem yeni uygulanmaya başlanmışsa ilk olarak, işgörenin emsallerinden ve yöneticisinden, sistem tam olarak oturtulduğunda ise dış kaynaklardan ve müşterilerden geri bildirim istenmelidir (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010: 2)

360 derece geribildirim sürecinin sıkı bir biçimde yalnızca gelişim amaçlı uygulamaya konulmasıyla, yöneticilerin ve işgörenlerin süreç hakkında kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmaktadır. İşgörenler olumsuz yönde geribildirimlerin yaşandığını gördüğü zaman ve yöneticiler bilgilerin yararlı olduğuna inandığı zaman 360 derece geribildirim sürecinin değerlendirme amacıyla kullanılması konusunda daha az endişe duyulmaktadır (Kara, 2010: 90). Uygulanan performans değerlendirme sürecinde amaç, veri kaynağı, kaynağın kimliği, geribildirim içeriği, ölçümlene yöntemi, diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi, süreci şekillendiren felsefe, sürecin içeriği ve hedeflenen işgörenlerin taşıdığı özellikler farklılık göstermektedir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile 360 derece geribildirim yöntemi arasındaki farklar Çizelge 2.1’de görülmektedir.

Çizelge 2.1. Geleneksel performans değerlendirme ile 360 derece geribildirim arasındaki farklar

<i>Ölçütler</i>	<i>Geleneksel Performans Değerlendirme</i>	<i>360 Derece Geribildirim</i>
<i>Amaç</i>	Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlanmaktadır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
<i>Veri kaynağı</i>	Tek bir değerlendirmeci vardır: yönetici	Değerlendirmeciler farklıdır: astlar, üstler, takım arkadaşları ve müşteriler
<i>Kaynağın kimliği</i>	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim, değerlendirmeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmecinin bireysel kimliği belirsizdir.
<i>Geribildirim içeriği</i>	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre oluşmaktadır.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılmaktadır.
<i>Ölçümleme yöntemi</i>	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer almaktadır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanmaktadır
<i>Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi</i>	Performans değerlendirme genellikle, ücretle, görev tasarımı, terfi ve transferler ile eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturmaktadır.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılmaktadır.
<i>Süreci şekillendiren felsefe</i>	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	İşgöreni değerlendirme değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
<i>Sürecin içeriği</i>	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücretleme kararlarını etkilemektedir	Değerlendirme yılın belli zamanlarını değil sürekli izlemeyi öngörmektedir.
<i>Hedeflenen işgörenler</i>	Organizasyondaki tüm işgörenler.	Tipik olarak yönetsel kademelerde işgörenler.

Kaynak: McCharty ve Garavan, 2001: 10

Sürecin işleyişi üstün davranışlarına bağlı olmasına rağmen, üstlerin yetki ve sorumlulukları bulunmamaktadır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemi, işgörenin yalnızca iş başındaki başarısını, görevindeki davranışlarını değil aynı zamanda ihtiyaç olmadığı halde işletme dışındaki yaşantısını ve kişiliğini de değerlendirmektedir. Sonuç olarak geleneksel performans değerlendirme yönteminde, işgörenlerin geleceği ile ilgili sistematik işlem ve önerilerden yoksun olduğu görülmektedir (Canman, 2000: 171).

Tek bir yöneticinin işgörenleri kendi katkısını tam olarak değerlendirememesi, 360 derece geribildirim yönteminin gerekliliğini ortaya koymaktadır. 360 derece geribildirim yöntemi

ile elde edilen bilgiler, işgörenlerin iletişim içinde olduğu bireylerden elde edildiği için işgörenlerin sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha adil ve daha güvenilir bir yöntem olarak görülmektedir. Birçok kaynaktan toplanan verilerin etkisi, tek bir kaynaktan toplanan verilere göre daha etkili olarak ortaya çıkmaktadır (Turgut, 2001: 62).

360 derece sisteminin uygulamasında başarıyı arttıran çevresel etkilere bazılarını şunlardır (Öztürk, 2009: 168):

- Organizasyon ortamının bireysel gelişime uygun olması, teşvik etmesi,
- Yapılan işin farklı boyutlarda görülmesi ve değerlendirilmesi,
- Organizasyonda iletişim etkinliğinin artırılması,
- Eleştirinin gelişim ve geliştirme için bir fırsat olarak görülmesi,
- Bilgi akışı metot ve yöntemine ilişkin planın doğru belirlenmesi, güvenlik ve gizliliğinin sağlanması, bilgi akış düzeninin organizasyonel hedef ve değerlere uygun geliştirilmesi ve bilgi akışının yorumları da içermesidir.

360 derece sisteminin uygulamasını olumsuz etkileyen faktörler ise (Öztürk, 2009: 169):

- Bilgi akışının terfi ve ücret değerlemesi ile ilişkilendirilmesi,
- Yorumların kaynağının işgören tarafından belirlenmesi, işgörenler arası ilişkilerin bozulması,
- Bilgi akışının organizasyonel hedef ve değerlerle ilişkili olmaması, sonuçlarının kullanılmaması,
- Değerlemeci sayısının gereğinden fazla tutulması, bu yüzden değerlemenin zamanında yapılamaması ya da çok fazla bilgi sonucu karmaşa oluşması,
- Tarafların eleştiri, özeleştiri kültürü konusunda eksiklikleridir.

2.5.5. Performans değerleme yönteminin belirlenmesi

İşgörenlerin işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen bir değerleme çalışmasının son derece duyarlı nitelik taşması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız değerlemeye zen gösterme, performans değerlemede ve uygulamasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli koşullardır (Sabuncuoğlu, 2005: 199). Bütün bu koşullara uygun bir değerleme yöntemi seçmek ve uygulamak organizasyonlar için oldukça zordur.

Farklı organizasyonlar, farklı performans değerleme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Her değerlendirme yönteminin kendine has bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu doğrultuda, performans değerleme sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi açısından, seçilen yöntemin işletmenin özelliklerine ve felsefesine uygun olması gerekir (İplik, 2004: 36).

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerleme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde geleneksel olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Diğer bir kısmı ise, klasik değerlendirme yöntemlerinde karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmak ve performans değerleme faaliyetlerini daha objektif bir biçimde yapabilmek amacıyla geliştirilmiş olan modern yöntemlerdir

Klasik yöntemler, çalışanı görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadırlar. Bu yöntemlerde, çalışanların işlerinde gösterdikleri başarıdan ziyade kişilikleri değerlendirilmektedir. Astların yönetime katılmasını amaçlayan modern yöntemler ise, bu süreçte çalışanın yaptığı işi başarma derecesinin yanı sıra, onun beklentilerini de göz önüne alan yaklaşımları içermektedir (İplik, 2004: 36).

Performans değerlemede kullanılacak olan yöntem, değerlendirmenin ne zaman ve niçin yapıldığı kadar önemli bir husustur. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; işin türüne, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanın beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve işletmenin terfi planlarına göre değişebilmektedir (Werther ve Davis, 1995:

275). Bu nedenle, performans değerleme sürecinde seçilecek olan yöntemin işletmeye uygun olması, değerlendirme faaliyetlerinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (İplik, 2004: 35).

Performans değerleme yöntemleri kişilerarası karşılaştırmalara dayalı, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı ve bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım olarak üç kategoriye ayrılmaktadır. Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler; sıralama ve zorunlu dağılım yöntemidir. Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemler ise değerlendirme skalaları, kritik olay ve işaretleme listesi yöntemidir. Son olarak bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımda, direkt indeks, standartlar yöntemi ve amaçlara göre yönetim yer almaktadır. İleriki bölümlerde bu yaklaşımlar ana hatları ile açıklanacaktır.

2.5.6. Performans değerleme görüşmesi

Performans değerleme işleminden beklenen faydayı sağlayabilme için değerleme sonuçlarının tamamının veya işğörenin gelişimine fayda sağlayacak bölümünün işğörene açıklanması gerekir.

İşğörene değerleme sonuçlarını ileten organizasyonlar, birbirinden farklı metotlar kullanmaktadırlar. Değerleme sonunda ulaşılan sonuçlar, işğörelere toplu veya bireysel olarak sözlü, onunla karşılıklı mülakat yapılarak veya kişiye özel yazıyla bildirilebilmektedir. Değerleme mülakatları, değerlemesi yapılan performansa geçmişteki performans ile gelecekteki potansiyel performansı hakkında bilgilerin geribildirim yoluyla aktarıldığı performans gözden geçirme toplantılarıdır.

Değerleme mülakatlarında, performans değerlemesi sonucunda elde edilen bilgiler, işğörene uygun bir dille aktarılmaktadır (Mondy, 2008: 265). Değerleme mülakatlarında geribildirim yoluyla elde edilen bilgilerin işğörelere aktarılmasında üç farklı yaklaşım vardır. Bunlar : Anlatma ve ikna etme, anlatma ve dinleme ile sorun çözmedir (Özgen vd., 2005: .253).

Anlatma ve dinleme: Bu yaklaşımda, mülakatı yapan kişi, işgöreni değerlendirme sonuçlarını açıklar ve işgörenin varsa savunmasını dinler onun duygularını paylaşır ve tepkilerini gidermek için ona yol gösterir, tavsiyelerde bulunur ve danışmanlık yapar.

Anlatma ve İkna etme: Bu yaklaşımda, mülakatı yapan kişi, işgörene değerlendirme sonuçlarını açıklar ve işgörene daha iyi çalışması konusunda ikna eder. Bu yaklaşım yeni personele uygulandığında daha başarılı olmaktadır.

Sorun çözme: Bu yaklaşımda ise, işgörenin başarısızlığına neden olan sorunlar karşılıklı olarak ortaya konulur, tartışılır ve çözümü konusunda; eğitim veya danışmanlık ile işgörenin performansındaki yetersizlik ve eksikliklerin giderilmesi için çaba gösterilir. İşletmede hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, performans değerlendirme sonuçlarının işgören ile paylaşılması gerekmektedir. Bunun için değerlendirme sürecinde astın, üstünden geribildirim alabilmesini ve üstü ile iki yönlü bir iletişim kurabilmesini sağlayacak bir geribildirim sistemi oluşturulmalıdır. Bu sistem, değerlendirme sürecinin, işgörenin performansını izleme ve geliştirme amacına ulaşılabilmesi için temeli oluşturmaktadır (Ivancevich vd., 1983: 489).

Değerlendirme süreci sonunda üst ve astın bireysel olarak bir araya geldikleri performans değerlendirme görüşmesi, değerlendirme sisteminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Orpen, 1995: 3). İşgörenlerin gelecekteki performansları ile yakından ilişkili olan bu görüşmelerde, işgörenlerin belirlenen hedeflere ulaşp ulaşamadıkları, yaptıkları işe gerçekten uygun olup olmadıkları ve herhangi bir eğitim programına ihtiyaç duyup duymadıkları belirlenmektedir.

İşgörenin başarı durumları ile ilgili olarak elde edilen bilgiler performans değerlendirme faaliyeti sonucunda analiz edilmekte ve geribildirim yolu ile işgörene iletilmektedir. Bu şekilde, işgörenlerin aldıkları geribildirim ile kendilerini geliştirmeleri yönünde teşvik edilmeleri söz konusu olmaktadır. Ancak, performansa ilişkin olarak verilen bu geribildirim uygun zamanda ve doğru bir şekilde verilirse etkin olacaktır (Jackman ve Strober, 2003: 105).

Performans değerleme görüşmelerinde, astların kişisel görüş ve düşüncelerini üstleri ile paylaşmaları doğrultusunda, üstlerinin kendilerine daha fazla yardımcı olduklarına, bazı mevcut iş problemlerinin zlebildiğine ve geleceğe yönelik mantıklı hedeflerin belirlendiğine ilişkin inançları büyük ölçüde artacaktır (Tural, 2007: 61). Böylece, işgörenlerin motivasyonları ile işletmedeki performans değerleme faaliyetlerinin başarısı olumlu yönde etkilenebilecektir.

Performans değerleme süreci sonucunda verilen geribildirim, sistem açısından önemli olmasına karşın, astlar eleştiri almamak için gerçekleri duymak istememekte ve bunun yerine yöneticilerin ne düşündüklerini tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Performansa yönelik geribildirim konusundaki bu korku ve varsayımlar, psikolojik yönden çalışanların kendilerine ve örgüte zarar verebilecek bazı davranışlar içerisine girmelerine neden olmaktadır. Bunu önleyebilmek için çalışanlara eğitim verilmesi şarttır (Jackman ve Strober, 2003: 101). Bu şekilde değerlendirme süreci sonunda verilen olumlu veya olumsuz geribildirim işgörenler tarafından benimsenmesi, performansın ve performans değerleme sisteminin etkinliğinin arttırılmasını sağlayacaktır.

2.6. Performans Değerleme Yöntemleri

Her durum için en iyi değerlendirme yöntemi yoktur. Bu yüzden önceki yöntemlerin bir kombinasyonunu kullanan bir performans ölçüm sistemi, birçok durumda mantıklı olacaktır (Jackson ve Mathis, 2005: 114).

2.6.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu gerçekleştirilir. İşgören, diğer işgörenler ile kıyaslanarak başarı düzeyine göre sıralama yapılır ve terfi edebilecek en uygun adaylar tespit edilmeye çalışılır. Bu yöntemler, performans değerlemesinde en iyi ve en kötü işgöreni ayırt etmek için kullanılan en basit yöntemlerdir ancak işgörenler arasındaki farklılıklar çok sınırlı standartlarla incelendiği için işgörenin gelişimi ve geribildirimi açısından çok az bilgi içermektedir (Mathis ve Jackson, 2005: 112).

Sıralama yöntemi

Uygulanması en kolay, en az zaman ve en ucuz yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansı yüksektir (Sabuncuoğlu, 2005: 199). Basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak ikiye ayrılır. Basit sıralama yönteminin esası, bir kişiyi diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerlendirici, bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm işgörenler, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya birden fazla nitelik açısından en iyi olandan en zayıf olanına doğru sıralanırlar (Bingöl, 2010: 404). Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru sıralama yapılır (Mondy, 2008: 265).

Sıralama yöntemi, karmaşık bir değerlendirme biçiminden ziyade, çalışanların tanımlanmış bazı özelliklerine göre değerlendirilerek sıralamaya tabi tutulduğu bir yöntemdir. Bu yöntemin en önemli eksikliği, sıralamada çalışanların karşılaştırmalı üstünlüğünün net olarak ortaya konmasına rağmen, bu üstünlüğün derecesinin analiz edilememesidir. Ayrıca değerlemeye tabi çalışan sayısı artıka değerlendirici açısından uygun ve geçerli bir sıralama yapmak oldukça zorlaşmaktadır (Ivancevich vd., 1983: 493).

Sıralama yönteminde, çalışanların performans ve başarı düzeyleri arasındaki farklılıklar tam olarak belirlenemediği için işletmede ücret artışları konusunda sağlam ve doğru bir temel oluşturulması zor olmaktadır. Ayrıca bu yöntemde, çalışanlara etkin bir geribildirim verilmesi ve bölümler arası karşılaştırma yapılması da mümkün olmamaktadır (Uyargil, 2013B: 45).

Zorunlu dağılım yöntemi

Bu yöntem diğeri karşılaştırmalı yöntemlere göre daha gelişmiş bir yöntemdir ve esas olarak sınıflandırma işlemi içerir. Bu yöntem, değerleyicilerin başarısını değerlendirdikleri

personeli değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek noktasında veya herhangi bir yerde kümelenmeleri engellemek için geliştirilmiştir. (Can vd. 2009: 237).

Zorunlu dağılım yönteminde değerlemeci çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. Çalışanların performans düzeyleri çan eğrisi biçiminde olabilir (Barutçugil, 2004: 438). Değer aralıkları, normal dağılım gereği faktör ya da boyut derecelerine göre değişmektedir. Örneğin, değerlemeci çalışanların %60'ının performansının beklentileri karşıladığına, %20'sinin beklentilerin üzerinde performans gösterdiğine ve %20'sinin de beklentilerin altında performansa sahip olduğuna karar verebilir.

Bu yöntemin, basit ve kolay kullanılabilir olması, değerleyicilerin gereksiz biçimde personel koruma ve kayırmasına engel olması, başarı faktörleri açısından çalışanları koruma ve kayırmasına engel olması, başarı faktörleri açısından çalışanların çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak tanınması (Erdoğan, 1991: 207) gibi olumlu yönleri bulunmakla birlikte, küçük çalışan gruplarında uygulanamaması, çalışan grubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile yöneticiyi –en azından %10'luk- belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır (Can vd. 2009: 238).

2.6.2. Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımda her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir (Uyargil, 2013B: 47). Bu yaklaşım içinde yer alan değerlendirme yöntemlerinde kullanılan kriterler zenginleştirilmiştir. Çalışanların, dolayısıyla işletmenin daha fazla kriterle performans ölçümü hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik alınacak kararların daha sağlıklı olmasını sağlamaktadır.

Değerlendirme skalalarını içeren yöntemler

Geleneksel değerlendirme skalaları içinde yer alan yöntemlerde, çalışanın performansı, değerlendirme faktörleri olarak adlandırılan çeşitli kriterlerin oluşturduğu bir skala ile ölçülür. Değerlendirme faktörleri, kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışlar ve işin sonuçlarını ölçen faktörlerdir. Bu yöntemlerin kullanım kolaylığı, sonuçların puanlarla ifade edilmesi ve çalışanlarla ilgili alınacak kararlarda rahatlıkla uygulanabilmesinden dolayı yaygın olarak kullanılmaktadır. Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlemeye müsait olmayışı değerlendiricilerin bazı değerlendirme hataları yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir (Karahana ve Özgür, 2011: 81).

Grafik değerlendirme skalaları, performans değerlendirme yöntemlerinden en eski ve en çok kullanılanıdır. Bu yöntem, çalışanları, işletmedeki diğer çalışanlarla işbirliği, işletmeye bağlılığı ve yaptıkları işin kalitesine göre değerlendirir. Kısaca çalışanın kişisel özellikleri ön plandadır. Bu değerlendirme yönteminin çoğu işletmede yaygın olarak kullanılması, değerlendirme süresinin az zaman alması, kolay öğrenilmesi ve tamamlanmasından kaynaklanmaktadır (Barutçugil, 2004: 435). Değerlendirme faktörlerinin gözlemlenebilir, yapılan işi yansıtan, anlaşılır ve somut olması çok önemlidir. Grafik değerlendirme formundaki her maddede, değerlendirici, çalışana düşük ile yüksek dereceleri arasında değerlendirir. Değerlendirme skalasındaki aralıkların sayısı çok önemlidir. Sayı yükseldikçe güvenilirlik düşmektedir, bu nedenle aralıkların beşten fazla olmaması önerilmektedir (Uyargil, 2013a: 244).

Grafik olmayan değerlendirme skalası, grafik değerlendirmeden daha geçerli bir değerlendirme yöntemidir, çünkü kullanılan formdaki skalada düşük ve yüksek dereceleri arasında bir değerlendirme yapmak yerine, her soru için detaylı açıklamalar bulunmaktadır. Değerlendirmede yönetici, çalışanın belirli bir özelliği ile ilgili davranışını daha hatasız ölçebilmektedir çünkü o maddede yapılacak açıklama değerlendirme skalasındaki tüm seviyelerine de açıklayıcı olur. Bu yöntemde, yönetici, çalışanın herhangi bir niteliğini değerlendirirken çok değişken noktalara dikkat ederek karar verebilir. Bu nedenlerden dolayı

grafik olmayan değerlendirme yöntemi daha işle alakalı ve çalışanın davranışına özel olduğu için daha detaylı bir değerlendirme türüdür. Ayrıca değerlendirme formundaki maddelerdeki skalalar standart olarak düşükten yükseğe gitmediği ve karışık olduğundan dolayı değerlendiricinin daha dikkatli değerlendirme yapmasını sağlamaktadır. Kısaca bu yöntem grafik değerlendirme yönteminde yapılan hataları azaltmak için geliştirilmiştir (Gözütok, 2006: 42).

Bazı yöneticiler tüm personeli bir arada değerlendirebilmek için bu yöntemi kullanırlar. Bu yöntemle değerlendirmeye katılan herkes (departman ya da tüm firma genelinde), bir ya da birden fazla performans kriteri için birbirlerine oranlanarak değerlendirilirler. Bu değerlendirme sonucunda genellikle “en yüksek” ve “en düşük” performansa sahip adaylar belirlenir; bu kişilerin sahip oldukları değerler, performans değerlerinin oluşturduğu listenin en başına ve en sonuna yerleştirilir. Bu değerleri, ikinci en yüksek ve ikinci en düşük değerler takip eder. Tüm adaylar listede yerini alıncaya kadar bu işleme devam edilir. Grafik olmayan değerlendirme yönteminin bazı olumsuzlukları vardır. Birincisi, listenin en ortasındaki değer, diğerlerinden çok farklı olmayabilir. Bir diğer problem ise, değerlendirme yapılan grubun büyüklüğüdür. Çok kalabalık grupların değerlendirme sonuçları, daha küçük gruplar kadar sağlıklı olmayabilir (Karahan ve Özgür, 2011: 80).

Bu yöntem, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yönteme davranışsal beklenti ölçekleri de (Behaviorally Expectation Scales) denmektedir (Helvacı, 2002: 164). BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkmış ve işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin odaklandığı nokta performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil, 2004: 192). Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri yöntemi, kritik olayları genelleyerek performansın davranışsal boyutlarını geliştiren bir yöntemdir. Dolayısı ile bu yöntem kritik olay yöntemi ve grafik değerlendirme yönteminin bir kombinasyonundan oluşur (Akçakanat, 2009: 34).

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği yöntemi, performans değerlendirme sonuçlarının astlar tarafından kendilerini geliştirmede kullanmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir. Bu yöntem ayrıca yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır. Yöntemin uygulamasında ilk olarak kritik olaylar yöntemi ile personel ve üstünden is başarısı ile ilgili veriler toplanarak bu veriler genel sınıflar veya is başarısı boyutları biçiminde gruplandırılır. Yönetimsel yeterlilik, kişiler arası ilişkiler gibi ifadeler taşıyan her boyut personeli değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır. Daha sonra tüm kritik olaylar bu boyutlar içinde toplanarak, davranışsal temelli değerlendirme ölçeği geliştirilir (Can vd. 2005: 245).

Bu yöntemi kullanmanın çeşitli yararları vardır. Bunların en önemlilerinden biri, grafik değerlendirme ölçekleri yönteminde olduğu gibi, genel davranış kategorileri yerine özel davranışları tanımlamasıdır. Bu durum performansın daha objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Bu teknik aynı zamanda, ise ilişkin davranışlar üzerine odaklandığı için, kişilik, tutum gibi faktörlerin tartışma konusu yapılmasını önler. Ayrıca değerlendirmenin yapılmasından önce beklentileri açıklığa kavuşturarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Son olarak, en çok dikkat gösterilmesi gereken performans konularını göstererek, çalışanların eğitim ve gelişimini kolaylaştırır.

Yöntemin; hazırlamanın uzun zaman alması, maliyetli olması, büyük bir dikkat gerektirmesi, değerlendirme sürecinde yargıların büyük rol oynaması ve is analizlerini sürekli güncel halde tutma zorunluluğu olması gibi dezavantajları bulunmaktadır (Palmer, 1993: 44).

Yukarıda sayılan sakıncaları gidermek için temelde davranışsal temele dayanan dereceleme ölçeklerine benzeyen davranış gözlem ölçekleri (Behavioral Observation Scale- BOS) geliştirilmiştir. Davranış gözlem ölçeği yöntemi, başarı boyutlarının geliştirilmesi, ölçek formatı ve puanlama işlemleri bakımından davranışsal temele dayanan derecelendirme ölçekleri yönteminden ayrılmaktadır. Bu yöntemde başarı boyutlarının geliştirilmesinde istatistik analiz yöntemlerinden yararlanılmaktadır. istatistiksel analiz, başarılı personeli başarısız olandan açık biçimde ayırt etmede kullanılacak davranış veya kritik olayları belirlemek için yapılır (Can vd. 2005:246).

Kritik olay yöntemi

Kritik olaylar denilen teknik, yöneticinin iş sırasında meydana gelen ve olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları kaydedip bunları, işgörenlerin dosyalarına işlemesidir (Palmer, 1993: 47). Kritik olaylar, çalışanın başarı veya başarısızlıklarını belirleyen çalışma davranışlarından oluşmaktadır. Yönetici tarafından tespit edilerek kayıt altına alınmış iyi ve kötü davranış örnekleri, çalışanın o değerlendirme sürecindeki performansını temsil eder. Bu yöntem, çok spesifik olması ve özellikle tarihlerin ve olayların kayıt altına alınmasıyla, oluşabilecek değerlendirme hatalarından az etkilenir. Eğer yöneticiler, tüm çalışanların kayıtlarını tam olarak tutmak konusunda eğitilirse, bu yöntem performans değerlendirmenin yanı sıra, bir gelişim yöntemi olarak da kullanılabilir (Karahan ve Özgür, 2011: 81).

Kritik olay yöntemini kullanmadaki en büyük dezavantaj, tam bir kayıt tutulamıyor oluşudur. Çalışanlarla ilgili çoğu zaman daha ciddi ve önemli konular olduğundan, kayıtların tutulması için yeterli zaman ayırlanamamaktadır. Bu yetersizlikler yönetici hatasına, zaman ya da çaba eksikliğine bağlı olabilir. Yöntemin başka bir dezavantajı ise; çalışanlar hakkındaki karşılaştırılabilir bilgi eksikliğidir, çünkü farklı çalışanların kritik olay kayıtları göz önünde bulundurularak, performanslarını değerlendirmek çok zordur. Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan kritik olay yönteminin en önemli sakıncası, yöneticinin sürekli olarak çalışanı gözlemleyip notlar almasının çalışanlar tarafından fazla hoş karşılanmamasıdır (Bingöl, 2010: 407).

İşaretleme yöntemi

İşaretleme listesi yönteminde ölçümü yapan kişi, işçilere uygulamak üzere işçilerin çeşitli nitelik ve davranışlarını içeren bir liste oluşturur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda açıklanan kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar (Uyargil, 2013a: 249). Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır:

Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve

bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlerler. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayırımlar da vardır (Uyargil, 2013b: 54).

Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri, ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici, çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Aslında her iki ifade değerlendirici tarafından aynı derecede görülse de, bu özelliklerin kişinin performansı ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı oranda olduğunda, zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmak mümkün olacaktır (Gazi, 2006: 25).

Yapılan araştırmalara göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından nispi olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülse de, bu yöntemde kişilere geri-besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca bazı yazarlarca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin organizasyonla değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır (Uyargil, 2013b: 55).

2.6.3. Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım içinde yer alan yöntemlerde değerlendirmeler, kişilik ve mesleki özellikleri, iş sonuçları ve hedeflere ulaşma düzeyleri gibi bireysel standartlara dayanarak yapılmaktadır. Bu yaklaşım içinde yer alan yöntemler direkt indeks yöntemi, standartlar yöntemi ve amaçlara göre yönetimdir.

Direkt indeks yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, işin gerektirdiği sonuca uygun küresel nitelikte ve tarafsız kriterlere uygun olarak, değerlendirmeyi yapan üst tarafından ya da yönetici ile astın ortak fikir alışverişleri sonucunda belirlenmektedir. Yöneticiler ve iş görenler için kriterler

farklı olabilmektedir. Bu standartlara örnek olarak verimlilik, devamsızlık ve iş gücü devri verilebilmektedir. Yöneticiler için astların işlerine devam oranı bir kriter oluştururken, yönetici olmayan üstler ise işin kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilmektedir (Uyargil, 2013b: 55).

Kalite standartları ile hatalı ürün miktarı, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça adedi ifade edilirken miktar standartlarıyla, çıktı oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler ifade edilmektedir. Bu kriterlere uygun olarak, hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla ifade edilmiştir. Sonuçta elde edilen puanlar kişilerin performans değerlendirme sonuçlarını oluşturmaktadır. Buna performansın sayısal indeksi de denmektedir (Uyargil, 2013b: 56).

Standartlar yöntemi

Standartlar yönteminde, direkt indeks yöntemindeki gibi, yöneticiler ve çalışanlar arasında yapılan müzakereler sonucunda standartlar veya tahmin edilen bir üretim düzeyi belirlenir. Her bir çalışanın performansının bu standartla karşılaştırması yapılır. Yöntem ağırlıklı olarak yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışan personele uygulanır (Barutçugil, 2004:434).

Amaçlara göre yönetim

Amaçlara göre yönetim; bir bireyin ve bir yöneticinin uygun bir süre içinde başarmak için kabul ettiği performans hedeflerini belirtir (Jackson ve Mathis, 2005: 114). Amaçlara göre yönetimi içeren diğer isimler; sonuçlara göre değerlendirme, hedef koçluğu, iş planı ve incelemesi, performans amaçlarının hazırlanması ve ortak amaçların hazırlanması (Mathis ve Jackson, 2011: 345).

İşletmelerin ihtiyacı, kişisel kuvvet ve sorumluluklara tam bir görünüm veren ve aynı zamanda uğraşı ve görüşlere orta yön veren ve kişisel amaçları bu ortak amaçla uyumlaştıran ve bir ekip çalışması yaratan bir yönetim ilkesidir. Bunu gerçekleştiren tek ilke de amaçlara göre yönetim ve kendi kendini kontrolüdür (Drucker, 1954, 133 Akt. Koçel, 1976: 49).

Amaçla Yönetim (MBO) Bir organizasyonun her birimi için ve her katılımcı için amaçların merkezi rolünü vurgulayan yönetim yaklaşımıdır. Yaklaşım, her bireye açık hedefler koymanın bir sonucu olarak kendini kontrol etmeyi vurgular (Drucker, 2011: 349).

Organizasyonun ana hedefleri doğrultusunda işgörenlerin üstleri ile bir araya gelerek bireysel hedeflerinin belirlenmesi ve dönem sonunda da yine tarafların birlikte kişilerin hedeflere ulaşma derecesini gözden geçirmeleri süreci olarak tanımlanabilen amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en özgün örneğidir (Uyargil, 2013A: 250).

Bu yöntemle başarı geliştirmek için üst kademedeki yönetici taşıyıcı rol üstlenir, işgöreni izler onun amaçlarını geliştirmesine yardım eder. Performans değerlendirme süreci içinde yönetici yargılayıcı davranmaz, aksine çalışanlarına yardım eden onları başarı için cesaretlendiren öncü rolünü üstlenir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 201).

Örnek bir amaçlara göre yönetim planında, bir işgören ve yöneticisi bir değerlendirme periyodunun başında birlikte oturur ve belirli iş hedefleri, görevleri veya planlarını temsil eden bir dizi ifade hazırlar (Messmer ve Bogardus, 2007: 153). Performansın planlanması aşamasında özellikle hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı düşünüldüğünde, amaçlara göre yönetimin önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Uyargil, 2013A: 250).

Amaçlara göre yönetim birey ve firma amaçlarını bütünleştirerek işgörenleri işe güdüleme, eğitme ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. Bu yöntemde, bireysel amaçların bölümün ve organizasyon amaçlarıyla uyum içerisinde olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 212).

Öz değerlendirme sisteminin amaçlara göre yönetim içinde kullanılmasına kılavuzluk eden dört aşama vardır. Bunlar (Mathis ve Jackson, 2011: 345-346):

- a. İş analizi ve anlaşma: işgören ve üstü işgöreninin işini teşkil eden iş tanımını ve anahtar aktivitelerini değerlendirirler. Fikir işin tam yapısı konusunda anlaşmaktır.
- b. Performans standartlarını geliştirme: işgören ve yöneticisi performansın spesifik standartlarını geliştirir. İşgören ve işgörenin yöneticisi belirli performans standartlarını geliştirir ve spesifik ve ölçülebilir tatmin edici bir performans düzeyi belirler (Mathis ve Jackson, 2011: 345).
- c. Performans hedeflerini belirleme: Bu hedefler Spesifik, ölçümlenebilir, motive edici, gerektiğine değiştirilebilir, gerçekçi ve süresi belli olmalıdır Hedefler spesifik olmalıdır; genel olarak tüm çalışanlara uygulanabilir değil, kişiye göre, onun koşul ve özelliklerini dikkate alarak hazırlanmalıdır. Hedefler ölçümlenebilir olmalıdır; hedefler (hem sayısal hem sayısal olmayanlar) izlenmesi ve değerlendirilmesi mümkün olanlar olmalıdır. Hedefler gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır; bazı durumlarda hedeflerin önceden belirlenen sürenin sonuna ulaşmadan değiştirilmesi gerekebilir. Hedefler gerçekçi olmalıdır, içinde bulunan koşulları dikkate alarak belirlenmiş olması gerekir. Hedeflerin gerçekleştirilme süresi belirtilmelidir; gerçekleştirme süresinin kişinin koşul ve özelliklerine uygun olarak belirlenmiş olması gerekmektedir (Uyargil, 2013a: 253-254).
- d. Performans tartışmalarına devam etme: Çalışan ve üstü, çalışanın performansı ile ilgili tartışmaları devam ettirmek için hedef tabanlarını kullanır. Resmi bir gözden geçirme oturumu planlanabilmesine rağmen, çalışan ve denetçi, mutlaka belirlenen zamana kadar performans görüşmek üzere beklemek zorunda değildir. Hedefler gerektiği gibi karşılıklı olarak değiştirilebilir (Mathis ve Jackson, 2011: 346).

Amaçlara göre yönetimin en büyük avantajı belki de bir yöneticinin kendi performansını kontrol etmesini mümkün kılmasıdır. Öz kontrol, daha güçlü bir motivasyon anlamına gelir: ödül ya da ücret almak için yeterli değil, en iyiyi yapmak arzusudur. Yüksek performans hedefleri ve daha geniş vizyon anlamına gelir. Amaçlara göre yönetim, işletmeyi bir yönetim ekibinin yön ve çaba birliği vermesi gerekli olmasa bile, kendi kendini kontrol ederek

yönetmesidir (Drucker, 2001: 84). Amaçlara göre yönetim yıllardır kullanılmakta ve işgörenlerin performansını değerlendirmek için keskin bir odak sağlamaktadır. İşgöreni kendi değerlendirme sürecinin içine çekebilir, işgörene başarılı bir performans için bir plan hazırlar ve eylem ve sonuçları vurgular. (Messmer ve Bogardus, 2007: 153):

Bu yöntemin dezavantajları ise; zaman alır ve önemli evrak işlerini içerir, sadece yönetici süreç içinde eğitilir ise efektif olarak sistem çalışır ve yeterli özgün hedeften yoksun olabilmesidir (Messmer ve Bogardus, 2007: 153).

2.7. Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar

Değerlendirme hataları, birinin iş performansı kalitesiyle ilgili kararlarımızı dış faktörlerin etkilemesine neden olan yargı hatalarıdır (Dick, 2002: 91). Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlemecilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Ancak değerlendirme sürecinin doğasında olan öznellik kayırma, önyargı ve keyfi hareketlere yol açabilir (Boardwell ve Clayton, 2001: 543).

Performans değerlemedeki hatalar; işgören-yönetici arasında çatışmaya ve gereksiz sürtüşmelere neden olabilir. Sert ve katı bir değerlendirme uygulaması ile işgörenin başarılı olması beklenemez.

Organizasyonlarda, performans değerlemenin çok duyarlı bir konu olduğu göz önünde bulundurulmalı, değerlendirme yönteminin seçiminden uygulanmasına kadar son derece titiz davranılmalı, elde edilen sonuçlar yakından denetlenmeli, uygulanan yöntemde aksamalar varsa bunları zamanında giderici etkili önlemler alınmalı ve her şeyden önemlisi değerlemenin bir cezalandırma aracı değil, tersine işgörenlerin eksik yönlerini tamamlayıcı, onların yetişme ve yükselmelerine yardımcı bir teknik olarak algılanması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2005: 217). Değerleme döneminde en sık karşılaşılan hatalar şunlardır:

2.7.1. Hale etkisi

Değerlendiriciler, farklı görevler veya alanlar için ayrı ayrı değerlendirme yerine tek bir değerlendirme yapar ise (İlsev, 2016: 187) karakteristik, objektif veya yetkinliğin sonraki tüm faktörlerde derecelendirmelerini etkilemelerine izin verebilir (Boardwell ve Clayton, 2001: 544).

Eğer değerlendirici bir çalışanı bir faktör üzerinde olumlu olarak değerlendirir ise değerlendiricinin bu yönlerdeki gerçek performansı daha zayıf ve gözlenmemiş olsa da diğer tüm performans alanlarına yüksek puan verebilirler. Bu hale etkisi olarak bilinir (Boardwell ve Clayton, 2001: 544). Oysa işgören diğer alanlarda o kadar da başarılı olmayabilir.

Bu durumun tam tersi, belirli bir iş alanında başarısız olan bir personel diğer alanlarda başarılı olduğu halde diğer alanlarda da başarısız olarak düşünülebilir. Bu duruma ise boynuz etkisi denir. Bu durum o personelin başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine neden olabilir (Can vd. 2009: 233). Bu tür hataları içeren değerlendirme çalışmaları, personelin gelişmesini engellemektedir.

2.7.2. Belli derecelere/puanlara yönelme

Bazı Değerlemeciler, işgörenler ile kötü olmamak herkese karşı iyi olmak düşüncesiyle değerlendirme işlemi herkese yüksek puan veren aşırı ölçüde olumlu bir davranışta bulunarak hata yapmaktadırlar (Özgen vd., 2005: 234). Bu hata herkes hakkında olumlu düşüncelere sahip olma şeklinde kendini gösteren kişisel bir eğilimden kaynaklanabilir. Bunun yanında, değerlemeyi yapan kişi yönetici ise, üstlerine kendi departmanının, dolayısıyla kendisinin, başarılı olduğu izlemine vermek istemesi de aşırı değerlendirmelere neden olabilir (İlsev, 2016: 188). Bu duruma literatürde esneklik (fazla hoşgörü) denmektedir.

Esnekliğin tam tersi olarak; başarılı personelin ileride değerleyicinin yerine alacağı endişesi, kendini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu ve organizasyonlardaki standartların aşırı derecede yüksek oluşu gibi nedenlerle performans değerlemede katılık denen hata oluşabilmektedir (Uyargil, 2013b: 88).

Değerleyici; işgörenleri, performansları farklılık gösterse bile ortalama olarak değerlendirebilir, buna merkezi eğilim denmektedir. Büyük bir denetim alanına sahip ve davranışları gözlemlene fırsatı olmayan değerleyiciler çok yüksek veya çok düşük seçeneklerden ziyade ölçeğin orta noktasını kullanmayı yani işgörenin büyük bir çoğunluğunun ortalama performans aralığına yerleştirmeyi uygun görürler (Sabuncuoğlu, 2005: 219).

Yukarıda belirtilen nedenlerden hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın, belirli derecelere/puanlara yönelme performans değerlendirme sistemlerinin başarısını ciddi boyutlarda etkilemekte ve önemli ölçüde zarar vermektedir.

2.7.3. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme

Organizasyonlarda yapılan bir diğer değerlendirme hatası ise yönetici tarafından işgörenin yakın geçmişteki performans seviyesinin tüm değerlendirmeyi yönlendirmesi eğilimidir (Rao,2008: 148). Değerlendirmeler genellikle tüm performans dönemlerini kapsamalıdır fakat yoğun iş temposundan dolayı son birkaç ay zarfında yaşananları zihninde tutarak değerlendirme yaparken etkilenebilirler (Karahana ve Özgür, 2011: 90).

2.7.4. Kontrast etkisi

Bireysel performans değerlendirilirken her işgörenin performansı belirli performans standartlarına göre değerlendirilmelidir. Ancak, değerlendirici standartlardan ziyade diğer işgörenlerin performanslarını temel alarak değerlendirme yapabilir. Değerlemenin diğer işgörenler hakkındaki değerlendirmelerden etkilenmesine kontrast etkisi denir. Örneğin, orta derecede başarılı olan bir işgören oldukça başarılı olarak görülen bir işgörenin karşısında başarısız olarak görülecektir. Bu hataya özellikle sıralama yöntemiyle değerlendirme yapıldığında rastlanır (İlsev, 2016: 188).

2.7.5. Kişisel önyargılar

Değerlemeciler, performans değerlemesini yaparken cinsiyet, din, ırk, siyasi düşünce, yabancı kökenli olma ve benzer faktörlerin etkisinde kalarak önyargılı bir davranış sergileyebilmektedir. Değerlendirme objektif kriterlere değil de önyargılara dayandığı zaman işgörenin işteki gerçek davranış ve özellikleri göz ardı edilebilir ve işgören hak ettiği şekilde değerlendirilmeyebilir (Noe, Hollenbeck, Gorhart ve Wright, 2007: 358). Ön yargılı performans değerlemesi, sadece yönetsel açıdan sakıncalı olmayıp, aynı zamanda yasal açıdan da bazı yükümlülükleri doğuran bir hatadır (Mondy ve Noe, 2005: 257).

2.7.6. Pozisyondan etkilenme

Performans ölçümünde değerlendiricinin değerlendirilen kişinin pozisyonundan etkilenmesi ve yüksek pozisyondaki kişileri yüksek, düşük pozisyondaki kişileri düşük değerlendirmesi bu hatanın oluşmasına neden olmaktadır. Özellikle sıralama yönteminde bu hatanın yapılması oldukça olasıdır. Tüm işgörenleri bir potada toplayarak genel ya da birkaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir (Uyargil, 2013b: 91).

2.7.7. Atıf hataları

Yönetim literatürüne bakıldığında atıf teorisi olarak bilinen bir teori bulunmaktadır. Bu teoriye göre performans değerlemelerinde işgörenin başarı ya da başarısızlığının kimden kaynaklandığı ile ilgili algılamanın önemli olduğu düşünülmektedir. Belirlenen performans seviyesi işgörenin kişiliğine dayandırılıyorsa içsen atıf, yöneticisinin talimatlarına dayandırılıyorsa dışsal atıf olarak nitelendirilmektedir (Karahana ve Özgür, 2011: 90).

Atıf hatalarını performans değerlendirme ile ilişkisini kuran yazarlar, özellikle temel atıf hatasının sakıncasını vurgulamışlardır. Temel atıf hatası, kişilerin performansları değerlendirilirken, davranışlarının nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın, kişiliklerine atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir (Uyargil, 2013b: 92).

Yukarda sıralanan bu gibi hatalar performans değerlemenin etkinliğini ciddi boyutlarda olumsuz etkiler. Yönetimin işęören değerlemesi sırasında, uygulamayı başarıyla sürdürebilmek için bazı değerleme sorunlarına çözüm getirmesi gerekmektedir. (Gavcar vd. 2006: 37). Performans değerlemede yapılan hata ve yanlışlıklar; eğitim, geribildirim ve uygun performans değerleme yönteminin kullanılması ile azaltılabilir (Özgen vd., 2005: 235).

Ayrıca, değerlendiriciler işęören davranışlarını doğru olarak gözlemlemesi konusunda eğitilmelidir. Değerleme yapılırken kriterler arasında geçişim olmamalıdır. Kriterler açık, net ve anlaşılır biçimde tanımlanmalıdır. Değerlendiriciler kısa sürede çok sayıda işęöreni değerlendirmek zorunda kalmamalıdır ve son olarak değerleme hatalarına karşı değerlendiriciler eğitilmeli ve bilinçlendirilmelidir.



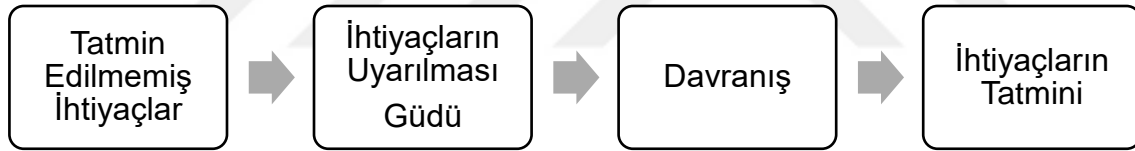
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON

3.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

İnsan davranışlarının en temel nedenlerinden biri onun güdüleridir. Güdülenme ya da motivasyon Latince movere sözcüğünden gelmektedir. (Can, vd. 2009: 97). Türkçe 'de güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamlarına gelmekte olan motivasyon; birden fazla bilim dalının ilgi alanına girmesi nedeniyle farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir (Karakaya ve Ay, 2007: 56).

Can (2005)'a göre "güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanabilir." Örgütte işgörenlerin etkili ve verimli şekilde çalışmalarını için güdülenmeleri gerekir. Güdüleme süreci basitçe Şekil 4' de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Motivasyon süreci

(Kaynak: Can, 2005: 232).

Dickinson (1995)'a göre motivasyon, insanların hangi tecrübelerle ya da hedeflere yaklaşacakları ya da önleyebileceklerini tercih etmelerini ve bu açıdan uygulayacakları çabanın derecesini ifade eder.

Motivasyon, Kondalkar (2007) tarafından "bir kişinin istenen hedefleri gerçekleştirmek için fiziksel ve zihinsel enerjisini kullanmasına iten, ihtiyaca, istek ve arzunun neden olduğu tutku" olarak tanımlanır."

Hiriyappa'ya (2008) göre ise işgören motivasyonu, işyerinde harcanan çabanın seviyesini, yönünü ve ısrarını hesaba katan birey içindeki güçleri tanımlamak için kullanılan terimdir.

Motivasyon, işyerinde harcanan çabanın seviyesini, yönünü ve ısrarını hesaba katan bir kişi içindeki güçleri ifade eder (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002: 147). Motivasyon için, hedefler, değerler ve başarının, biyolojik ihtiyaçların ve ilişkinin gerekliliği gibi çeşitli kaynaklar vardır (Kroth, 2007: 7).

Motivasyon, davranışları açıklayan teorik bir yapıdır. İnsanların eylemleri, arzuları ve ihtiyaçları için nedenler verir ve aynı zamanda kişinin davranışa yönelmesi olarak veya bir kişinin bir davranışını tekrar etmesini isteyen şeyin nedeni olarak ya da tam tersi olarak da tanımlanabilir (Elliot ve Covington, 2001: 73).

Motivasyonu kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışları şeklinde tanımlamak da mümkündür (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 77)

Güdülemeyi tanımlarken önemli üç ögeye özellikle dikkat edilmelidir; organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç, davranışın belirli bir yönde gelişmesini sağlayan güç ve bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güçtür (Özgener, 2000: 176).

Motivasyon, davranışın gücü ve yönü ile insanları belirli şekillerde davranmak için etkileyen faktörler ile ilgilidir (Armstrong, 2010: 136) .

İnsan çok yönlü ve benzeri olmayan bir varlık olması açısından oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle nerede, ne zaman, nasıl davranacağı sürekli olarak araştırmalara konu olmuştur. Konuya örgüt açısından bakıldığında ise, örgüt amaçları ile işgören amaçlarının çoğu zaman çelişkili durumlar yarattığı görülmektedir (Argon ve Eren; 2004: 115). Bu gibi durumları ortadan kaldırmak ya da minimuma indirmek için bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların entegrasyonunu sağlamak gerekmektedir.

İşgören motivasyonu, işgörenleri çalışmayı isteklendirme ve verimli çalıştıkları surette bireysel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma süreci, örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek seviyede çaba sarf etmeye istekliliğin yanında, işgörenlerin bireysel ve grup ihtiyaçlarını tatmin edebilmesine yönelik olarak arabuluculuk yapar (Cabbar ve Serinkan, 2010: 58).

Motivasyon astlar açısından çalışma arzusu duymak, yöneticiler açısından ise; astlarını çalışmaya teşvik etmektir. Bireyi harekete geçmeye yöneltmenin hangi yöntemle sağlanacağı sorusuna cevap aramaktır (Bayrakçı, 2010: 16).

İnsanın kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğaldır ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Buradan hareketle kurum işgörenlerini yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir, bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır (Öztürk ve Dündar; 2003:58). Bir örgütte ne kadar nitelikli işgören bulunursa bulunsun, işgörenlerin çalışma isteği, yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe örgüte yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamazlar (Karakaya ve Ay, 2007: 57).

İnsan sermayesinin etkin yönetimi örgütlerin üstün bir rekabet gösterme yeteneğinin belirleyicisi olup, örgütler için temel yapabilirliklerin ortaya çıkmasını hızlandırmaktadır. Gözlenebilen bir olay olmayan motivasyon ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli onun motivasyonunu göstermektedir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunluluk olmaktadır (Keleş, 2011: 133).

Maslow, motivasyonu "Sabit, asla bitmeyen, dalgalanan ve karmaşık... neredeyse evrensel bir özellik olan hemen her organizmanın olayı" olarak nitelendirmiştir (Maslow, 1954: 69).

Motivasyonu tanımlanması gereken bir görev olarak değil, kesintisiz bir süreç olarak değerlendirmek gerekir. Organizasyonlar gibi, işgörenler de zamana bağlı olarak değişir. Bu da motivasyonun bir süreç olarak değerlendirilmesi, farklı dönemlerde, farklı motivasyon

problemlerinin ön plana çıkmasına neden olmaktadır (Özdemir ve Muradova, 2008: 148-149).

Motivasyonun önemini özetleyecek olursak (Hiriyappa, 2008: 144); En uygun koşullar altında, çaba sıklıkla arttırılabilir ve devam ettirilebilir; sürekli gözetimsiz yönetici her zaman gereklidir; motive olmuş işgören, müşteriye tatmin etmek için çalışır ve öneriler teklif ederek rekabet avantajı sağlayabilir.

Motivasyon, iş verimliliğini arttırmada çok önemli bir unsurdur; her eğitim yöneticisinin, iş doyumunu ve ödül sistemleri ile nasıl ilişkili olduğu konusunda sağlam bir anlayışa sahip olması gerekir (Pardee, 1990: 2).

Motivasyonun; örgütsel davranış, yönetim ve örgüt psikolojisi alanlarında tarihsel bakımdan önemli bir kavram olduğu görülmektedir. Kavram, farklı yönetim anlayışlarına göre değişik açılardan ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. Örneğin; geleneksel yönetim anlayışında, ücretle çalışanların motivasyonlarının artırılması konusu üzerinde yoğunlaşırken, insan ilişkileri modelinde sosyal insan yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları yaklaşımında ise, motivasyon konusunda bütüncül bir bakış açısı ortaya konmaktadır (Gök, 2009: 591).

Motivasyon, enerji, yön, sebat ve eşitlikle ilgilidir. Motivasyon, biyolojik, bilişsel ve sosyal düzenlemenin temelinde olduğu için, psikoloji alanında merkezi ve sürekli bir konudur. Gerçek dünyada belki de daha önemlisi, motivasyon, sonuçları nedeniyle çok değerlidir: motivasyon sayesinde insanlar üretir Bu nedenle, yöneticiler, öğretmenler, dini liderler, antrenörler, sağlık bakımı gibi rollerdeki kişilerin dikkat çektiği konulardan biridir (Ryan ve Deci, 2000: 69).

Motivasyon konusu tüm bu nedenler nedeniyle hem psikologlar, yönetim bilimciler araştırmalarını motivasyon konusu üzerine yoğunlaşmışlardır. Motivasyonla ilgili olarak, birbirlerinden farklı veya birbirlerine benzer iddiaları, yargıları ve tezleri bulunan birçok teorinin varlığı bu durumun ispatıdır (Özdaşlı ve Akman, 2012: 74).

3.2. Motivasyon Faktörleri

İşletmelerde işgörenlerin motivasyonunda etkili olan faktörlerin başlıca iki bakış açısına dayandırılarak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunlardan biri, işgörenlerin dışsal faktörler tarafından motive edildiği görüşüdür. İkincisi ise, işgörenlerin sosyal ve parasal yararlar kadar kendi bireysel amaçları daha iyi çalışarak içsel olarak motive olacağı görüşüdür (Kılıç ve Keklik, 2012: 149). Bu ayrımın aslını bir kişinin kendini güdülerine göre motive edebileceği ya da tam tersi dışarıdan gelecek isteklendirmeler ile harekete geçebileceği iddiaları oluşturmaktadır.

İçsel ve dışsal motivasyon araçları içerik olarak farklı olmakla beraber işgören motivasyonu üzerinde her iki motivasyon aracının pozitif bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Wiersma, 1992).

3.2.1. İçsel motivasyon faktörleri

İçten güdülenme, insanların dışsal bir ödül beklentisi olmaksızın, haz duydukları için faaliyette bulunmalarını ifade eder (Feldman, 2015: 287). İçsel motivasyon kişinin kendinden kaynaklanır. Kişi ihtiyaçlarını kendisi tanımlar, bunları karşılamak için davranış kalıplarını kendisi belirler ve eyleme yönelir. Dolayısıyla içsel motivasyon da, içsel ihtiyaç ve isteklerin, dışsal pekiştirenlere dayanmaksızın organizmayı harekete geçirmesi söz konusudur (Argon ve Eren, 2004: 118). Görevin kendisindeki bir ilgi veya eğilim tarafından yönlendirilir ve dış baskılara ya da göz arzusuna dayanmaktan ziyade bireyin içinde bulunur. İçsel motivasyon doğal bir motivasyon eğilimidir ve bilişsel, sosyal ve fiziksel gelişmede kritik bir unsurdur (Richard ve Deci, 2000).

İçsel motivasyon, 1970'lerin başından beri incelenmiştir. İçsel motivasyon, yeni şeyler aramak ve yeni zorluklar aramak, birinin kapasitesini analiz etmek, gözlemlemek ve bilgi kazanmak için kendini arzulamaktır (Ryan ve Deci, 2000).

İçsel motivasyon araçları, aracısız işin doğasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin işgören açısından önemi, sorumluluk, çeşitlilik,

yaratıcılık, kişinin yetenekleri ve becerilerini kullanma fırsatları, işgören performansının tatmin edici geribildirim gibi faktörleri içerir (Dündar vd. 2007: 108).

İçsel motivasyon çalışmalarına göre, kişinin dışarıdaki herhangi bir etmeden bağımsız olarak sahip olduğu bazı güdüler bulunmaktadır (Seker, 2015: 23). Örneğin bilişim teknolojileri alanında çalışan profesyoneller üzerinde yapılan incelemelerde genel olarak kişilerin içsel güdülerinin, “bir bilgisayarın nasıl çalıştığına” duyulan merak veya kişinin bilgi edinmekten ve öğrenmekten zevk alması gibi içsel bazı güdülere dayandığı düşünülmektedir (Root, 2014).

İçsel motivasyon konusunda bilinmesi gereken önemli bir nokta ise, her bireyin ihtiyaçlarının ve isteklerinin kendine has olduğudur. Diğer bireyler onu etkileme girişimlerinde bulunabilir ancak en son kararı bireyin kendisi verir.

Örgütsel amaçlara kendiliğinden motive olan bir işgörende şu belirtiler görülür (Argyris, 1998: 100)

- Görev işgören tarafından belirlenir.
- Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış tarzları birey tarafından belirlenir.
- Performans hedefleri birey tarafından belirlenir.
- Hedeflerin önemi birey tarafından belirlenir.

İnsan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen bir yönetimin bu konuda başarılı olmasının iki şartı vardır (Özgener: 2000: 177); kişilerde tatminsizliğe yol açan unsurların ortadan kaldırılması ve İçsel güdülemeyi geliştirmeye destek olması gerekir.

3.2.2.Dışsal motivasyon faktörleri

Dışsal motivasyon, insanların etkinlikte bulunmasının somut ödüle dayanmasını ifade eder (Feldman, 2015: 288). Dışsal motivasyon kuramı içsel motivasyon kuramını

reddetmemekte, ona dayanmaktadır. İçsel motivasyondan farklı olarak güdüleme sürecinde motive eden ve edilen farklıdır.

Mottaz'a (1985: 366) göre Dışsal motivasyon araçları iki farklı boyut içermektedir. Birinci boyut sosyal motivasyon araçları ile ilgiliyken, ikinci boyut örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutunda, yardımseverlik, arkadaşlık, iş arkadaşlarının ve amirin desteği gibi faktörleri içerir ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanır. Dışsal motivasyon araçlarının örgütsel boyutunda ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan imkanlarla alakalıdır. Bu araçlar somuttur ve ücret eşitliği, çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içerir. Bu faktörler, enstrümantal motivasyon araçları olarak da adlandırılır.

İşgörenler, yöneticilerin davranışlarına olumlu ya da olumsuz tepki gösterirler. Bu olgu, yöneticinin işgörenler de olumlu tepkiler yaratacak dışsal motivasyonu kullanmasını zorunlu kılmaktadır. Fakat, yöneticiler dışsal motivasyonun zamanında ve işgören ihtiyaçlarına ve önceliklerine uygun olmasına dikkat etmelidir (Argon ve Eren, 2004: 119).

Örgütsel amaçlara dışardan bir etken ile motive olan bir işgörende şu belirtiler görülür (Argyris, 1998: 100)

- Görev değerleri tarafından belirlenir.
- Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış tarzları değerleri tarafından belirlenir.
- Performans hedefleri yönetim tarafından belirlenir.
- Hedeflerin önemi değerleri tarafından belirlenir.

İçsel ve dışsal motivasyonu birbirinden kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Ancak içsel motivasyonun dışsal motivasyondan en belirgin farkı bireyin kendisini herhangi bir dışsal faktör altında kalmadan harekete geçirebilmesidir. İçsel motivasyon ya da dışsal motivasyon araçları kullanılırken birbirlerine ket olmayacak şekilde kullanılmalı ve işgörenler iyi tanınmalıdır.

3.3. Motivasyon Araçları

Günümüz bilgi toplumunda örgütlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğuna inanılmaktadır. İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi onun davranışlarını yönlendiren motivasyon uygulamalarına olan ihtiyacı arttırmaktadır. Dolayısıyla motivasyon uygulamaları çalışanların yönetiminde kullanılan araçlardan biri olarak örgütlerin başarıya ulaşmalarında oldukça önemli rol oynamaktadır. Örgütlerde motivasyonun sağlanması ve çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeleri için çok sayıda teşvik edici araç kullanılmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008: 95).

Belirlenen motivasyon araçları birbirinden mükemmel bir şekilde ayrılamaz. Kısmen, benzer yönlere değinmektedirler (Frey ve Osterloh, 2001: 259). Bugüne kadar sunulan veya uygulanan bu model ve araçların tam bir başarıya ulaştığı söylenemez. Yöneticiler için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip olan işgörenler için, amaçlara yaklaşımcı, inandırıcı ve özendirici motivasyon araçlarına sahip olmaktır. Çünkü, insanları motive eden unsurlar kişiden kişiye farklılık göstermekte ve sürekli değişmektedir (Ölçer, 2005: 3). Her topluma ve her örgüte uygun bir motivasyon modeli zor olsa da yapılan bir çok çalışma ile örgütlerde kullanılan motivasyon araçlarını üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar sosyo-ekonomik, örgütsel ve yönetsel ile psiko-sosyal araçlardır.

3.3.2. Ekonomik araçlar

Taylor'un uygulamalarından bu yana ekonomik gelir ve ödül sistemi işgörenleri motive etmek için yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Bireyi ekonomik değerlerin motive ettiği bilinen bir doğrudur. Bu nedenle işgörenlerin bir çoğu gelir elde etmek için uğraşır (Tunçer, 2013: 100). İşgörenleri iş yapmaya yönelten en kuvvetli motivasyon özendiricileri ekonomik araçlardır (Örücü ve Kanbur, 2008: 87). İşgörenlerin motivasyonunu sağlayan ekonomik faktörler; ücret artışı, kara katılma, ekonomik ödül, prim, sosyal yardımlar/kolaylıklar (daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik faydalar, servis, öğle yemeği gibi hizmetler) gibi sıralanabilir (Kılıç ve Keklik, 2012: 149).

Ücret yetenekli işgöreni çekmede ve örgüte bağlanmasındaki en önemli güçtür. İşgörenlerin ücrete ilişkin davranışları birbirinden farklı iki nedene bağlıdır. Bunlardan birincisi, kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak doyum sağlama isteğidir. Ödeme yalnız emeğin, davranışın karşılığı olarak değil ayrıca işteki başarının cevabı olarak görülmektedir (Demir, 1999: 278).

Ücret artışı, bireyleri motive etmek için kullanılan en geniş kapsamlı ve etkin araçtır. Kendilerine eşit davranılmasını isteyen işgörenler eşit işe eşit ücret verilmesini isterler. Sonuç olarak bu durum işgörenleri olumlu yönde etkiler (Tunçer, 2013: 100). Ödül işgören için işin olumlu değere sahip getirileridir.

Ancak unutulmaması gerekir ki para tek motivasyon kaynağı değildir. Ücret motivasyon araçlarından sadece birisidir. Ücret ile diğer motivasyon araçları kombinasyonunun etkin bir şekilde işletilmesinin önemi ise açıktır (Kestane, 2003: 142).

İşgörenlerin işe ve organizasyonlarına motivesinin artırılmasında ödüllerin zenginliği (Demir, 1999: 279) ve ekonomik ödül sisteminin önceden bilinmesi ve uygulamada adil olunması, motivasyon için oldukça önemli bir rol oynar (Tunçer, 2013: 101). Örgütlerin işgörenlerine iş güvencesi sağlaması önemli bir özendirme aracıdır. İşten çıkarılma kaygısı işgörenler üzerinde güçlü bir baskıdır, bu baskının azalmasını sağlayacak emeklilik, yaşlılık, hastalık gibi durumlarda sağlanacak sosyal güvenlik tedbirleri işgörenler için önemli bir motivasyon kaynağıdır (Demir, 1999: 279). Burada söz edilen güvenlik önlemlerinin bazıları hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline bile getirilmiştir (Eren, 2012: 518).

3.3.3. Psiko-sosyal araçlar

Motivasyon araçları içerisinde Psiko-sosyal araçların önemi büyüktür. Çoğu işletmelerde pek dikkate alınmayan bu tür araçlar son zamanlarda etkinliğini fazlaca hissettirmeye başlamıştır. Dünya üzerindeki faaliyetlerin tümü insanın daha güzel ve daha rahat bir şekilde yaşam sürmesini amaçlamaktadır. Psiko-sosyal motivasyon araçları bireylerin içsel yapılarındaki ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Alkış, 2008: 83).

Sosyal çevre ile ilgili araçları, motivasyon araçları içerisinde en önemlileri olarak görülmektedir. Çünkü insan sosyal bir varlıktır. Buna göre kendisini içinde bulunduğu toplumun bir üyesi olarak hissetmek ister. Yöneticiler, kendi işletme yapılarına göre işgörenleri motive etmek için sosyal çevre ile ilgili aşağıdaki araçları kullanabilirler (Alkış, 2008: 83).

İşgörenlerin motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal faktörler ise; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar, adil ve insanca muamele görmek, takdir edilme sayılabilir (Bayrakçı, 2010: 17).

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir tanesi de takdir edilmektir. Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm işgörenler için önemli olan bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, işgörelere büyük tatmin sağlamaktır. Takdir etme işgörenlerin örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel iyileştirme çabalarını güçlendirmek için etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. İşletmeler iyi yapılan bir işi takdir ifadesi olarak ve açıkça bu takdiri göstermek için ödül ve ödüllendirme sistemleri kullanmalıdır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 21).

Yöneticiler çalışanlarının kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşünelere değer vermelidir. Çünkü çalışanlar yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi duyarlar (Demir, 1999:280).

Yapılan iş bireye beceri ve yeteneklerini kullanarak gelişme fırsatı sağlamalıdır. Gelişme fırsatı verilen işlerde çalışmak bireyi motive etmekte ve işgörenleri motive eden önemli bir diğer araç başarı isteğidir. İşgörenler işlerinde bazı amaçlara ve hedeflere sahiptir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılması işgörenler için başarı anlamına gelmekte ve işgörenlerin motivasyonunu arttırarak yeni hedeflerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Köroğlu, 2011:161-162).

Çalışanların işletmeye güven duymalarının çok önemli bir kavram olduğu ve çalışanların işletmeye güven duymaları sağlandığında; kişisel gelişim isteklerinin ve motivasyonlarının arttığını belirttikleri ortaya çıkmıştır. Motivasyon uygulamalarına yönelik bir model oluşturmayı hedefleyen bir araştırmada yöneticiler temel görevlerinin çalışanlarında iyi bir moral yaratmak olduğunu belirtmişler ve özellikle bunun önemini vurgulamışlardır (Örücü ve Kanbur, 2008:87-88).

Kişilerin temel ihtiyaçlarından birisi de saygınlıktır. Örgütte ve çevresinde saygınlığını artırmak isteyen birey statü sahibi olmak ister. Statü elde etmek için gerekli her türlü çabayı sarf eder. Bu tür kişiler için organizasyondaki kariyer basamakları kullanılabilir (Tunçer, 2013: 101).

Yetki devri çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli bir motivasyon aracıdır. Devredilen yetki çoğu zaman astın kendisinden istenilen işi yapması için yeterli gelmez. Yetkilerin yetersiz olduğu durumlarda ast kendisine verilen görevleri tam anlamıyla yapamadığından başarısız olabilir. Yetkilerin arttırılması ise işgörenler yönünden yetkilerin kullanılabilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmayı gerektirir. Yetki ile sorumluluk arasında bir dengesizlik varsa bu dengesizlik işgöreni olumsuz etkilemektedir (Demir, 1999:280-281).

Bazı kimseler için rekabetçi ve maceralı bir iş görmek tatmin kaynağı olabilir. Rekabet bireysel veya grupsal olabilir. Rekabetin bireysel olabilmesi için, rekabete girecek işgörenlerin işlerinin birbirine bağımlı olmaması gerekmektedir. Belli işler belli sayıda işgönerlerce ortaklaşa yapıldığında, bu işgönerlerin oluşturduğu çalışma grupları arasında rekabet başlatılabilir. Örgütlerde rekabet havası kendiliğinden oluşmuşsa, yöneticiler bu durumu olumlu bir şekilde desteklerlerse işgönerlerin verimi artabilir. Fakat, işgönerleri rekabet ortamına sokmak zor ve bazen tehlikeli olmaktadır. Çünkü uzun süre işgönerler rekabet ortamında bulduklarında gerilime dayanamayabilirler. Bazen rekabet gönerler arasında düşmanlığın doğmasına, işgönerler birbirlerine karşı olduklarından örgüt işbirliğinin bozulmasına, işgönerlerin bitkin düşmesine neden olabilmektedir (Ergül, 2005: 74).

3.3.4. Örgütsel-yönetmel araçlar

Örgütsel-yönetmel araçlar çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlayan araçlardır (Demir, 1999:279). İşgörenlerin motivasyon sürecinde yararlanılan örgütsel-yönetmel araçlar; kararlara katılım, yetki devri, amaç birliğı sağlama, eğitim ve yükselme olanakları, iletişim, iş güvencesi, katılımcı ve demokratik yönetim, etkin önderlik, sendikalaşma, iş tasarımı olarak sıralanabilir. (Tarakçioğlu, Sökmen ve Soylu, 2010: 5).

Her işgören bulunduğu örgütte bilgisini, yetenek ve deneyimini, görgü ve becerisini geliştirmek ister. Bu yaptığı işte başarılı olmak ve ileride yapmayı düşündüğü işin gereklerini önceden öğrenme isteklerinden kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılayacak yönde eğitim olanaklarına sahip çalışanın güven duygusu ve örgüte bağlılığı artar. Böylelikle de çalışan motive edilmiş olur (Demir, 1999:279).

İşgörenler kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına katılmak ve düşüncelerini ifade etmek isterler. Kararların alınmasında söz sahibi olmak çalışanları motive edici etkiye sahiptir (Demir, 1999: 279). Kararlara katılma bir yandan işletmelerin alt kademelerinin etkisini arttırırken diğer taraftan yönetimin daha etkin kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir şekilde çözümlenmesini sağlamaktadır. Kararlara katılan işgörenler örgütün amacını kolaylıkla benimsemekte ve bu amaca ulaşmak için daha çok çaba sarf etmektedirler (Köroğlu, 2011:176).

Yaptığı iş kendisine uygun olmayan işgören örgüt içinde sahip olduğu pozisyonu ve değeri hakkında genellikle kendini engellenmiş, tedirgin, açıkça ödüllendirilmemiş hissetmeye başlar. Yapılan işin niteliğinin bu derecede önemli olması, işgörelere yaptıkları işleri daha çok sevdirebilme çabaları, işin genişletilmesi ya da zenginleştirilmesi şeklindeki programların uygulamaya konulmasına neden olmuştur. Bu tür çalışma ve programlar bireyi motive etmede örgütsel özendirici araçların en etkilisidir (Demir, 1999: 280).

Çalışma ortamının işgören üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çalışma ortamının sağlık, temizlik, rahat çalışma için uygun olacak şekilde düzenlenmesi gereklidir.

İşgörenin çalıştığı çevrenin fizik şartlarının iyi düzenlenmesi çalışanı örgüte ve işe bağlamaya yarayan önemli bir unsurdur (Demir, 1999:280).

Çağdaş yönetim kuramcıları verimi arttırmak için iş tasarımına gitmenin gerekli olduğunu savunurlar. İş tasarımı “verimlilik artışı amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme sürecidir”. İş tasarımı, “iş ve insan ögesini en uygun biçimde birleştirmeyi hedefleyen yönetsel bir uygulamadır” (Can ve ark., 2009:114-115). Motivasyon teorilerine göre kişilerin ihtiyaç ve tercihleri farklılık göstermektedir. Ayrıca bazı ihtiyaçlar diğerlerine göre daha güçlü ve öncelikli motive edici özelliğe sahiptir. İş tasarımında tüm motivasyon kuramlarının göz önünde bulundurulması gerekir.

İş tasarımı ile çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltmek için; birbirine uygun işlerin koordine edilmesi, yetkilerin kullanımına imkân verilmesi, herkesin sorumluluk taşıması, tüm çalışanların birbirini kontrol etmesi, sonuca ulaştırılmış iş ve işlere önemli ölçüde destek verilmesi ve metotlarda çeşitlilik sağlanması gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Bingöl, 2014: 108).

3.4. Motivasyon Kuramları

Modern dönem yöneticiler davranışı gerçekleştiren güçleri anlamak zorundadır. Yöneticilerin temel sorumluluklarından biri kişileri harekete geçirecek bir çalışma ortamı yaratabilmektedir (Can vd. 2006: 99). Motivasyon konusunda psikologlar birçok teori geliştirmiştir. Ancak bu kuramların hiçbiri tam ve evrensel anlamda benimsenebilecek düzeyde değildir. Her kuram insan davranışlarının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayandırmakta ve sonuçta doyurucu bir model sunmaktan uzak bulunmaktadır (Can vd. 2009: 366). İnsan davranışları kuramların birisinin çerçevesinde içinde oturtulacak kadar basit değildir ancak örgütte motivasyondan sorumlu yöneticiler için faydalıdır. Bunun için önce insan doğası hakkında örgütsel davranış alanındaki bazı bilgilere ve sonra da çalışma yaşamına ilişkin olarak geliştirilmiş ve örgütsel etkililiği sağlamaya yönelik motivasyon kuramlarına değinmekte fayda olacaktır. Motivasyon kuramları, kapsam (geleneksel) ve süreç (modern) olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Çizelge 3.1.).

Çizelge 3.1. Kapsam ve süreç kuramlarını genel bir bakış

<i>Tür</i>	<i>Kuram</i>	<i>Temel Varsayım</i>	<i>Uygulamalara Katkısı</i>
<i>Kapsam Kuramları:</i> bireylerin ne şekilde motive edildiğine odaklanır.	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı – Maslow	Bireyin yaptığı her davranış, belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir ve beş kademe ihtiyaç vardır.	Bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmeleri için neler yapılması gerektiğini göstermektedir.
	X ve Y Kuramı – Mc Gregor	X Kuramı bireyleri olumsuz, Y Kuramı ise olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar olarak değerlendirir.	Yöneticiler bireylerin farklılıklarını analiz ederek yönetim şekillerini ona göre düzenlemelidir.
	Çift Faktör Kuramı (Hijyen- Motivasyon Kuramı) - Herzberg	Bireylerin motive olması için bulunması gereken asgari koşullar Hijyen Faktörü altında ele alınmaktadır.	Örgütteki bireylerin sadece hijyen ya da sadece motivasyon faktörlerinin tatmin edilmesi ile başarıya ulaştırılması mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiler her iki faktörü de göz önüne almalıdır.
	Başarma İhtiyaç Kuramı – McClelland	Başarma, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarından oluşmaktadır.	Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler, kendilerine yüksek hedefler koyarlar. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanları iyi yönlendirmeleri gerekir.
	ERG Kuramı - Alderfer	Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyacından oluşur.	Yöneticiler ihtiyaçları tatmin ettikçe bireyler daha çok performans göstermektedir.
<i>Süreç kuramları:</i> durağan çevre koşulları varsayımından hareket ederek, iş motivasyonunun dinamik bir süreç içerisinde gerçekleştiğini savunmaktadır.	Koşullanma Kuramı – Skinner	Öğrenme davranışın bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Çevre tarafından benimsenen davranışlar tekrar edilmektedir.	Yöneticiler çalışanlarına sık sık geribildirimlerde bulunursa, onları olumlu davranışlara yönlendirmiş ve motivasyonlarını da arttırmış olacaktırlar.
	Beklenti Kuramı – Vroom	Bireyini belli bir iş için gayret sarf etmesi, valens, bekleyiş ve araçsallığa bağlıdır.	Davranış-sonuç ilişkisi geliştiren çalışanların beklentileri karşılandıkça işe bağlılıkları artacak ve daha iyi performans göstereceklerdir.
	Lawyer- Porter Modeli	Bireyi motive eden faktör içsel ve dışsal ödüllerdir.	Yönetici dışsal faktörlere dikkat ederek çalışanın demoralize olmasını engellemelidir.
	Eşitlik Kuramı – Adams	Örgütlerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, iş verimliliğine ne şekilde yansıtıldığını tartışmaktadır.	Yönetici her çalışanına eşit şartlarda davrandığını ortaya koyduğunda tüm çalışanların motivasyonları yüksek olacaktır.
	Amaç Kuramı - Locke	Bireylerin amaçları örgütteki motivasyonları açısından temel belirleyicidir.	Yöneticiler çalışanların hedeflerini yükselterek, performanslarını artırmalıdır.

(Kaynak: Paşamehmetoğlu A. Ve Yeloğlu H.O., 2016: 141-142)

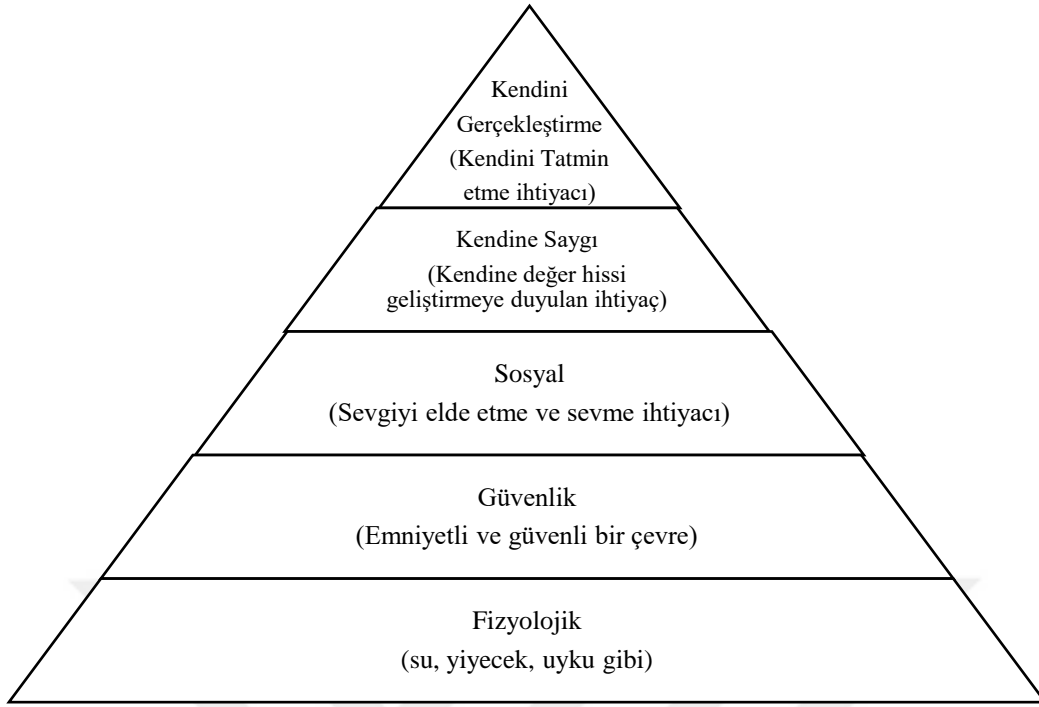
3.4.1. Kapsam (içerik) kuramları

Kapsam kuramlarında yönetici, bireyin içinde bulunduğu faktörleri ve bu şartların kişiyi hangi davranışa yönelttiğini anlamaya çalışmaktadır. Ayrıca, kapsam kuramlarının gereksinimlerinin doğasına ve bireyleri ne şekilde motive edildiğine odaklandığı da ifade edilmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2016: 142). Kapsam kuramları “statik” olarak nitelendirilirler; çünkü bu kuramlar belirli bir zaman içerisindeki bir veya birkaç noktayı kapsar. Bu nedenle kapsam kuramları iş davranışını veya güdülenmeyi doğrudan doğruya tahmin edemese de insanları iş yerinde nelerin güdülediğini anlamak için önemlidir (Yüksel, 2004:122). Başlıca kapsam kuramları şunlardır:

Maslow ’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni bu teoridir. Bu teori, insanların yaptığı her davranışın, belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu (ihtiyaçların davranışı belirleyen en önemli faktör olduğu) ve ihtiyaçların bireyler açısından bir sıralamasının olduğu varsayımlarına dayanmaktadır (Güney, 2015: 321). Maslow, her insanda bir hiyerarşi düzeninde beş temel ihtiyaç olduğunu varsaymaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 205). Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır (Koçel, 2014: 734) . Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları daha düşük düzey ihtiyaçlar iken sosyal, toplumsal saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları daha üst düzey ihtiyaçlardır. Temel fark yüksek düzeyli ihtiyaçların içsel, düşük düzeyli ihtiyaçların ise genellikle dışsal faktörler ile karşılanmasıdır (Robbins ve Judge, 2012: 97). Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi ise şöyledir (Şekil 3.2.) :

Geleneksel hiyerarşik ihtiyaç teorileri, zaman içindeki bireylerdeki ihtiyaçların çeşitliliğine odaklanır (Maslow, 1943:).



Şekil 3.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

(Kaynak: Brooks, 2006: 56)

1. *Fizyolojik İhtiyaçlar*: Genellikle motivasyon teorisi için başlangıç noktası olarak alınan ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlar olarak adlandırılır ve şüphesiz bu fizyolojik ihtiyaçlar, tüm ihtiyaçların en ön plandadır (Maslow, 1954: 36). Bunun anlamı, özellikle yaşamdaki her şeyi aşırı bir biçimde kaçıran insanda büyük motivasyon kaynağının diğerlerinden ziyade fizyolojik ihtiyaçlar olduğu anlamına gelir. Yiyecek, güvenlik, sevgi ve saygınlıktan yoksun bir kişi, muhtemelen başka herhangi bir şeyden daha güçlü bir şekilde açlığını doyumak için uğraşır. Eğer bir birey Tüm ihtiyaçlarından tatmin olmazsa ve organizmanın fizyolojik ihtiyaçları da varsa diğer tüm ihtiyaçlar basitçe var olamaz veya arka plana itilebilir (Maslow, 1954: 35-36-37). Sonuç olarak insanların ihtiyaçları belirli bir hiyerarşi içindedir ve biri karşılanmadan diğerine sıra gelmez.
2. *Güvenlik ihtiyacı*: Fizyolojik ihtiyaçlar yerine getirildikten sonra güvenlik gereksinimleri ortaya çıkar. Sağlık, sahiplik, fiziksel güvenlik, iş güvenliği, tehlikelerden korunma, korku duymama gibi ihtiyaçlardır (Paşamehmetoğlu ve

Yeloğlu, 2016: 143). bu ihtiyaçı karşılamak için toplumlar sosyal güvenlik kurumları ve çeşitli sigortalar geliştirmişlerdir (Can vd., 2006: 104). Güvenlik faktörleri ile motive olan kişi, endüstriyel bir ortamda, emeklilik, emniyet ve refah şemaları bulunan bir işe değer verir (Smith, Beck, Cooper, Cox, Ottaway ve Talbot, 1982: 31).

3. *Sosyal ihtiyaç:* piramitteki nc gereksinim sosyal ihtiyaçlardır. Sosyal bir varlık olan insan başkaları tarafından sevmek ve onları sevmek ister. Bu nedenler insanlar anlayabilecekleri ve karşılıklı sevgiye dayanan ilişkiler duyumsamak isterler (Argon ve Eren, 2004: 120). Örgütsel açısından bakıldığında ise sosyal ihtiyaçlar, işgörenler ve yöneticiler ile iyi ve olumlu ilişkiler kurma isteği ve takım çalışmalarına aktif olarak katılmaktır (Barutçugil, 2004: 375).
4. *Kendine Saygı İhtiyacı:* dördüncü aşama olan kendine saygı ihtiyaçı kişinin hem kendine hem de diğerlerine önemli gözükmek istemesinden doğar. Başkalarının saygısını kazanma, prestij, statü, önemli biri olma, tanınma ve diğerlerinden üstünlük gibi konularda kendini gösterir (Can vd., 2006: 104). Ayrıca bu ihtiyaç, tanınma, sorumluluk alma, statü arayışı olarak da kendini gösterir (Barutçugil, 2004: 375).
5. *Kendini gerçekleştirme ihtiyaçı:* Tüm bu ihtiyaçlar tatmin olsa bile, bireyde, bireysel olarak yaptıklarını yerine getirmediği sürece hala sıklıkla (her zaman olmasa da) yeni hoşnutsuzluğun ve huzursuzluğun gelişeceği düşünülebilir. (Maslow, 1954: 46). Bir müzisyen müzik yapmalı, bir ressam resim yapmalı, şairin kendisi ile barış içinde olmasını istiyorsa yazmalıdır. Bir insan nasıl olmak istiyorsa öyle olmalıdır ve kendi tabiatına sadık kalmalıdır. İşte bu gereksinim kendini gerçekleştirme ihtiyaçıdır (Adair, 2006: 54). Kendini gerçekleştirme ihtiyaçı bir başka deyişle, birey açısından kendi sınırlarını aşmayı, topluma ve insanlığa faydalı olmayı ve bu faaliyetlerden sağlanan doyumun sürekli biçimde arayışında olmasını ifade eder (Argon ve Eren, 2004: 121).

Maslow, bir kişinin ortalama olarak fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, saygınlık ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyaının ise ancak %10'unu tatmin edebileceğini ileri sürmüştür (Koçel, 2014: 625).

Günümüzün motivasyon teorisyenleri ve araştırmacıları, Maslow'un özellikle bazı çevrelerde hâlâ popüler olan teorisini, ölçme, tekrarlanabilirlik ve faydalılık türünde nitelendirmemişlerdir (Maehr ve Meyer, 1997). Son araştırmalar evrensel insan ihtiyaçlarının varlığını doğrulamaktadır ancak buna rağmen Maslow tarafından önerilen hiyerarşı sorgulanmıştır (Tay ve Diener, 2011) ve Maslow'un modeli çeşitli yönlerden eleştiriyeye uğramıştır. Bütün insanların ihtiyaçlarının aynı sırayı izleyeceği varsayımı doğru değildir; alttaki ihtiyaç giderilmeden üstteki ihtiyaçların doğmayacağı varsayımı doğrulanmış değildir ve modeldeki ihtiyaçların tümünün tüm insanlar için söz konusu olduğu varsayımı bilimsel temelden yoksundur (Tutar, 2016: 42).

X,Y ve Z kuramları

'Teori X' ve 'Teori Y' 1960'larda Douglas McGregor tarafından geliştirilmiş ve geliştirilmiştir. Bu teoriler, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, örgütsel iletişim ve örgütsel gelişim konularında uyguladığı iki farklı işgücü motivasyon modelini tanımlamaktadır. Modellere göre, işçilerin motive edilmesi ile ilgili iki genel kabul varsayım seti, iki farklı yönetim tarzının temelini oluşturmaktadır (Aithal ve Kumar, 2016: 128).

Genel olarak Teori X stili yöneticileri, çalışanlarının yöneticilerin olduğundan daha az akıllı olduğuna, yöneticilerden daha yavaş olduğuna veya yalnızca sürdürülebilir bir gelir için çalıştıklarına inanır. Bu varsayımlar nedeniyle Teori X, "el üzerinde" yönetim yaklaşımı altında ortalama işgücünün daha verimli olduğuna karar verir (Sorensen, 2015).

X Kuramına göre (Yüksel, 2005: 235):

- İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukça çalışmaktan kaçınırlar.
- Bu nedenle kişiler çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmeli gerekiyorsa tehdit edilmelidir.
- Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.

- İnsanların çoğunluğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.
- Kişiler kendilerini düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Teori Y, Teorik X 'in tam tersidir. Teori Y yöneticileri, iş gücündeki kişilerin dahili olarak motive olduklarını, şirketteki emeğinin keyfini çıkarırken ve karşılığında doğrudan bir "ödül" almadan kendilerini iyileştirmek için çalıştıklarını varsayar (Aydın, 2012).

Y Kuramına göre ise (Baykal,1978: 139):

- Çalışırken fiziki ve zihni çaba harcanması oyun oynamak veya istirahat etmek kadar doğaldır.
- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için tek yol kontrol veya cezalandırma tehdidi değildir. Bir insan eğer amaçlara inanmış ve bu amaçları benimsemiş ise bunları gerçekleştirebilmek amacıyla kendini kontrol eder ve yönetir.
- Amaçların benimsenmesi, onların gerçekleşmesi durumunda erişilebilecek ödüllere bağlıdır. İnsan uygun koşullar olduğu takdirde sadece sorumluluk almakla kalmaz üzerine alabileceği ek sorumlulukları da ister.
- İşletmelerin karşılaştığı sorunların çözümü için insanlardaki hayal gücü, zekâ ve yaratıcılık yeteneği sınırlı olmayıp oldukça yaygındır. Günümüzün modern endüstriyel işletmelerinde normal bir insanın zihinsel potansiyelinden kısmen yararlanılabilmektedir.
- Yöneticilerin asıl işi çalışma koşullarını ve işletme yöntemlerini, çalışanların bireysel amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olabilecek şekilde hazırlamaktır. Böyle olduğu takdirde çalışanlar çabalarını örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltirler.

Kısaca ifade etmek gerekirse, güdülemede X kuramının amacı, insan davranışlarını dıştan kontrole tabi tutmak ve insanları yumuşak başlı hale sokmak, söyleneni tepki göstermeksizin aynen yerine getirecekleri koşulları oluşturmaktır. Buna karşılık Y kuramı güdülemede, geniş ölçüde kendi kendini kontrolü ve kendine yön vermeyi esas alır (Şahin, 2004: 533).

Ancak her zaman hangi yöntemin daha etkili olacağını söylemek olası değildir. Bazen yönetici bu iki yöntemin bileşiminin örgütsel bir durumda daha etkili bir strateji oluşturduğunu görebilir. İşte bu amaçla W. Reddin Z Kuramını geliştirerek her iki kuramı birleştirmeye çalışmıştır. Teori Z, organizasyonun verimliliğini saymada önemli olan teknoloji olmaması öncülüğünde oluşturulmuştur. Bu güçlü bir şirket felsefesine, farklı kurumsal kültüre, uzun menzilli personel gelişimine ve fikir birliğine dayalı karar vermeye odaklanan bir yönetim tarzıdır. Bu teori altında, şirketle birlikte kalmaya ve kariyerinde kalıcı olmaya daha çok bağlılık gösteren bir iş gücü geliştirmeye çalışmak arzusudur. (Aithal ve Kumar, 2016: 128).

Bu kurama göre insanı şöyle değerlendirmek gerekir (Can vd. 2005: 101):

- İnsanı ne şeytan ne de melek olarak göremeyiz. İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir yaratıktır.
- İnsan doğuştan ne iyidir ne de kötüdür; koşullara göre her ikisine de yatkın olabilir.
- İnsan ne yaşamsal gereksinimlerle ne de üst düzey insancıl gereksinimlerle güdülenir; insanı güdüleyen içinde bulunduğu durumdur.
- İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmektedir.

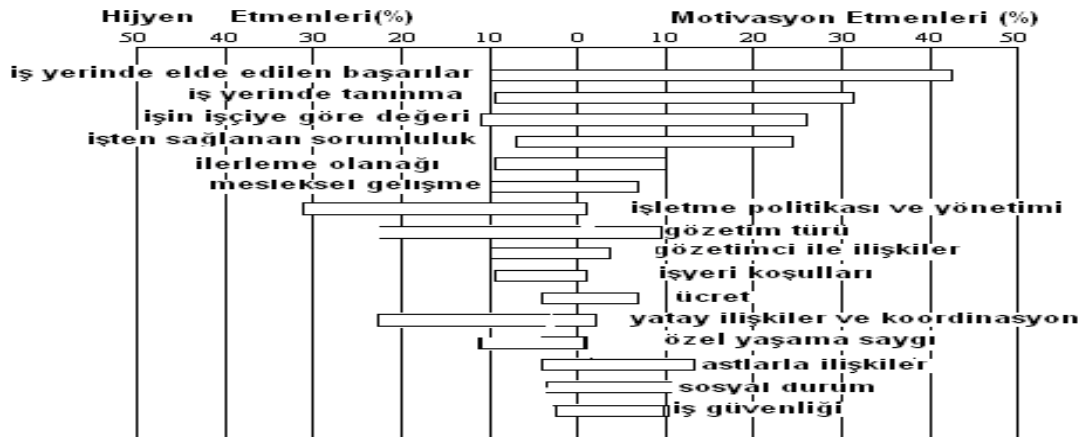
Herzberg'in ikili etmen kuramı

Herzberg ikili etmen kuramını 1950 ve 1960'lar da Maslow'un teorisine bağlı kalarak yayınlamıştır (Francesco ve Gold, 2005: 127). Herzberg'in teorisi bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın; çalışma ortamından neler beklediği ve işgörenler neyin daha fazla işe motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır (Küçük, 2007: 77). Teori, yayınlandığı tarihte son derece tartışmalı bir konu olmuştur ve bu alanda en çok tekrarlanan çalışma olduğunu iddia ederek, insan kaynaklarının geliştirilmesinde sayısız teori ve çerçevenin temelini oluşturmuştur (Stello, 2011: 3) .

Herzberg'in sunduğu en önemli ilkelerden biri memnuniyetsizliğe neden olan faktörleri memnuniyet ve dolayısıyla motivasyona neden olan faktörlerden ayırmaktı. Daha önce, bir memnuniyetsizin kaldırılmasının, otomatik olarak, tatmin düzeylerinde bir artışa neden olacağı düşünülmekteydi. Ancak Herzberg bu durumun bu kadar basit olmadığını göstermiştir (Ellis ve Dick, 2003: 59).

Herzberg'e göre iş doyumuna "motivasyon faktörleri" neden olur (Herzberg, 1959: 3). Bu motivatörler şunları içerir: başarı, tanıma, çalışmanın kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyümedir. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2014: 737).

Aksine, memnuniyetsizliğin nedeni, Herzberg'in "hijyen faktörleri" olarak adlandırdığı faktörlerle ilgili sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu faktörler şunlardır: şirket politikası ve yönetimi, gözetim, denetçi ile ilişkisi, çalışma koşulları, maaş, akranlarla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlidir. Herzberg, motivasyon unsurlarının olmamasının memnuniyetsizliğe yol açmayacağını sadece tatmin olmayacağını bildirmiştir. Hijyen faktörlerinden herhangi birini iyileştirmekle, ancak motivasyonları artırılır, iş tatmini iyileştirilemez (Khalifa ve Truong, 2010: 136).



Şekil 3.3. Tatmin sağlayanlar ile tatminsizlik verenlerin karşılaştırılması

(Kaynak: Herzberg, 1987: 57)

Bu teörinin yönetici açısından anlamı şudur: hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa işgöreni motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları sadece motivasyon için gerekli oramı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir (Koçel, 2014: 738). Herzberg teörisini uygulamak için örnek olarak iş zenginleştirmesini önerir (Francesco ve Gold, 2005: 127). Hijyen faktörlerini sağlamak, işgöreni motive etmeye yetmeyecektir. Bu görüşün çift faktör teörisi olarak adlandırılmasının nedeni bu iki faktörün varlığı ve ilişkileridir (Koçel, 2014: 738).

Çift faktör teörisinde de motive edici faktörler, esas itibarıyla, kişinin içinde bulunan unsurlarla ilgilidir. Herzberg'in bu teörisinin yöneticiler arasından yaygın olmasının en önemli nedenlerinden bir tanesi teörinin iş ile ilgili terimleri kullanmasıdır (Gibson, İvancevich ve Donnely, 1979: 109).

Ancak Herzberg'in görüşüne bazı eleştiriler getirilmektedir. Bunlardan biri; ne Maslow ne de Herzberg paranın önemli bir motivasyon kaynağı olduğundan bahsetmemiştir. Ancak organizasyonlar finansal kaynakları en önemli faktör olarak kullanmaktadır. Organizasyonel değişikliklerin kabul edilmesinde finansal kaynaklar büyük ölçüde kullanışlıdır (Ellis ve Dick, 2003: 59-60).

Bir diğeri ise; Herzberg bireysel farklılıkları maskeler; farklı kişilerin farklı şekillerde motive olurlar. Sıradan bir işçi ile yöneticinin motive olması farklı olacaktır. Ayrıca bir kişi için motivasyon faktörü olan bir durum diğeri kişi için hijyen faktörü olabilir (Rollinson ve Broadfield, 2002: 206).

Alderfer 'in (Varolma, İlişki İhtiyacı ve Gelişme) VİG kuramı

VİG teörisinin ortaya çıkışı Maslow' un insan motivasyonu teörisini baz alarak onu modernize eden varolma, ilişki ihtiyacı ve geliştirme ihtiyaçlarının baş harflerinin adı ile anılan bir alternatifi olmasıdır. Yeni teori, insan ihtiyaçlarının kavramsallaştırılmasını değiştirir, terimlerin tanımını ve önermelerin açıklanmasını belirginleştirir ve Maslow' un teörisinin hiç sahip olmadığı deneysel bir test türü sağlar. En büyük mutabakata varılan iki kuramın ögesi, kendini gerçekleştirme kavramı ve en fazla anlaşmazlık konusu ilişki

ihtiyacıdır. Maslow' un teorisi gibi, VİG teorisi de ihtiyaçları bir hiyerarşide düzenler, ancak onları kesin sınırlara ayırmaz (Alderfer, 1989: 357).

Alderfer'in VİG kuramında bulunan varolma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını, ilişki ihtiyacı sosyal ihtiyaçları ve gelişme ihtiyacı ise kendine saygı ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılar (Baron, 1986: 78).

VİG teorisi, insan ihtiyaçlarının üç geniş kategorisini kullanır: Varolma, ilişki ihtiyacı ve gelişme. Varolma ihtiyaçları, çeşitli fizyolojik ve maddi arzuları içerir; Açlık ve susuzluk gibi fizyolojik ihtiyaçların yanında işle ilgili ücret, yan yararlar ve fiziksel emniyet gibi diğer materyal ihtiyaçları da içerir (Schneider ve Alderfer, 1973: 490). Alderfer'in VİG kuramında bulunan varolma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını karşılar (Baron, 1986: 78).

İlişki ihtiyacı, insanların düşünce ve duyguların karşılıklı paylaşımı ile karakterize edilen önemli kişilerle olan ilişkileri için duyulan arzuları ile ilgilidir. İlişki ihtiyaçlarının temel niteliği varoluş ihtiyaçlarından farklıdır çünkü karşılıklı olması gerekir, eğer karşılıklı değilse bu ihtiyaç tatmin edilemez (Schneider ve Alderfer, 1973: 490).

Gelişme ihtiyaçları, bir kişinin kendisi ve çevresi üzerine yaratıcı ve üretken etkileri olma arzularıdır. Gelişme ihtiyaçlarının tatmini, bir kişinin kapasitelerini tam olarak kullanması ve yeni yetenekler geliştirmesi çağrısında bulunan sorunları yerine getirmesi durumunda ortaya çıkar. Bir insanın büyüme ihtiyaçlarını karşılamadaki psikolojik duygusu, bir insan olarak daha büyük bütünlük veya dolgunluğa sahip olmasıdır (Schneider ve Alderfer, 1973: 490). İlk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları tatmin edilmesiyle daha da artar. VİG kuramına göre her bir basamağın tatmini artan biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişim izlerken bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Herhangi bir basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamada başarısız olan birey, bu başarısızlığını kamufle etmek maksadıyla bazen bir önceki basamakta yer alan ihtiyaç düzeyine dönerek gayretlerini bu ihtiyaç seviyesinde daha da yoğunlaştırabilir. (Can, 2005: 239).

Başarı ihtiyacı kuramı

Başarı ihtiyacı kuramı 1930'lu yıllarda Henry Murray tarafından atılmıştır ancak kuramı 1960'lı yıllarda David McClelland sistemleştirdiği için onun adıyla anılmaktadır. (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007: 172). McClelland ilişki kurma, güç ve başarı ihtiyacının önemini vurgulamıştır. Başarıya duyulan ihtiyaç, mükemmelleşmek ve mükemmelleşmek için motive edici bir güçtür. Başkaları ile ilişki kurma ihtiyacı ve onlara bağımlı olmayı içermektedir. Güç ise başkalarını etkileme ihtiyacıdır (Sinha, 2008: 117). Bu üç ihtiyaca sahip kişilerin özellikleri özet olarak gösterilmiştir (Çizelge 3.2.).

Çizelge 3.2. Başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyacının göstergeleri

<i>İhtiyaç</i>		
<i>Başarı İhtiyacı</i>	<i>İlişki Kurma İhtiyacı</i>	<i>Güç İhtiyacı</i>
Rakiplerden daha iyi olmak	Birçok insan için iyi olmak	İnsanların davranışlarını ve tutumlarını etkilemek
Zor bir hedefe ulaşmak veya aşmak	Bir gruba ya da takıma kabul edilmek	İnsanları ve onların faaliyetlerini kontrol etmek
Karışık bir sorunu çözmek ya da çözmeye kalkışmak	Arkadaş canlısı ve yardım sever insanlarla çalışmak	Diğerlerinden üstün otorite pozisyonunda olmak
Zorlu bir görevi başarıyla yürütmek	Uyumla devam etmek ve tartışmalardan kaçınmak	Kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmak
Bir şeyler yapmak için daha iyi bir yol geliştirmek	Keyifli sosyal aktivitelere katılmak	Düşmanları yenmek

(Kaynak: Sinha, 2008: 117).

McClelland yaptığı araştırmalarda, başarılı girişimcilerin, yöneticilerin, profesyonel kişilerin yüksek başarı ihtiyacıyla hareket ettiklerini saptamıştır. Araştırmacı başarı motivinin, başarısız olan grup ve üyelere öğretilmesi inancındadır. Ona göre çalışanlar düşünce yapılarını değiştirme ve başarı ihtiyacıyla hareket etme konusunda eğitilebilirler (Tutar, 2016: 46). Bu teoriye göre işgörenleri motive etmenin en önemli araçlarından biri onları ihtiyaçlarına uygun işler iş tatminlerini artırmaya çalışmaktır (Tortop vd., 2007: 172).

Kapsam kuramlarına genel olarak bakıldığında; kuramların birbiriyle çelişmediğini ve her birinin farklı bir ihtiyaç desenini vurguladığından bunları tamamlayıcı olarak görmenin daha uygun olduğu söylenebilir. Görülebileceği gibi (Rollinson ve Broadfil, 2002: 211);

- Maslow ve Alderfer'in teorileri güçlü bir yakınlığa sahiptir: her ikisi de ihtiyaçları hiyerarşik olarak nitelendirir. Farklı oldukları yer ise Maslow, ihtiyaçların sırasını sabit olarak görürken, Alderfer onları çok esnek ve dinamik bir şekilde görüntüler.
- Herzberg'in kuramındaki hijyen faktörleri Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyacını tahminen karşılarken Herzberg'in motivasyon faktörleri Maslow'un kendine saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına eşdeğerdir.
- McClelland'ın teorisi daha düşük ihtiyaç gereksinimlerini çok fazla hesaba katmaz ancak uyum gereksinimi, Herzberg'in bazı hijyen faktörlerini içerir; bu da, Maslow ve Alderfer' in şemalarındaki güvenlik ve ilişki kategorilerinde bir miktar benzerliğe sahip olduğu anlamına gelir.
- Son olarak başarı ihtiyacı Maslow'un kendi gerçekleştirme ihtiyacı ile Alderfer'in gelişme ihtiyacı ile benzerlikler gösterir.

3.4.2. Süreç kuramları

Motivasyon konusundaki süreç kuramları; işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayacakları davranışsal eylemleri seçme tarzlarını ve bu seçimin sonuçta başarılı olup olmadığını inceleyen Motivasyonel yaklaşımlar şeklinde ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle, içerik kuramları insanları harekete geçiren ihtiyaçlar üzerinde yoğunlaşırken, süreç kuramları bu ihtiyaçları karşılayacak dışsal faktörler veya ödüller üzerinde yoğunlaşmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2013: 72). Bu kuramların başlıcaları beklenti kuramları ile davranış şartlandırma kuramlarıdır. Davranış şartlandırma kuramları başarı ile ödül arasındaki objektif ilişkiler üzerinde yoğunlaşırken, beklenti kuramları algılanan ilişkiler üzerinde durur (Yüksel, 2007:142). Başlıca süreç kuramları şunlardır:

Koşullanma kuramı

Yaşamımızı en uygun koşullarda geçirmemiz için, içinde bulunduğumuz çevresel koşulları gerektiğinde değiştirebilmemiz gerekir. Davranışlarımızın birçoğu içinde bulunduğumuz çevresel koşulları değiştirebilen davranışlardır. Çağdaş öğrenme psikologlarından B.F.

Skinner, çevreye etki eden ve çevremizi değiştiren davranışlarımızı tepkilerden ayırt edebilmek için bu davranışlara edimsel davranış adını vermiştir (Uzunöz, 2002: 230).

Motivasyon kuramı olarak ele alınan şartlandırma türü edimsel koşullanmadır. Pekiştirme teorisi motivasyonu belirlemeye çalışan bir kuram değildir. Davranışı neyin kontrol ettiği hakkında bir analiz sağladığından dolayı motivasyon açıklamalarıyla ilgilenmiştir (Özkalp ve Kırel, 2011: 290). Koşullanma teorisi, yöneticilerin bireysel eylemlerin yönünü, düzeyini veya kalıcılığını nasıl değiştirebileceğini göstermek için bireysel davranış ile bazı belirli sonuçlar arasındaki bağlantıyı vurgular. Çalışanların başında olmak yerine gözlemlenebilirliğe odaklanırlar (Schermerhorn and etc. 2002: 147).

İnsanlar çocukluktan yetişkinliğe geçerken davranışlarının sonuçlarını öğrenirler. Eğer bu davranışların sonunda ödül ya da pekiştirme varsa devam ederler, davranışlarının sonunda olumsuz bir geribildirim ya da ceza varsa genellikle buna neden olan davranışı durdururlar (Francesco, 2005: 130). İnsan davranışlarını pekiştirmek ya da düzeltmek için kullanılan pekiştirme araçları; Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, cezalandırma ve bitirme olmak üzere dört grupta toplanabilir (Barutçugil, 2004: 380-381).

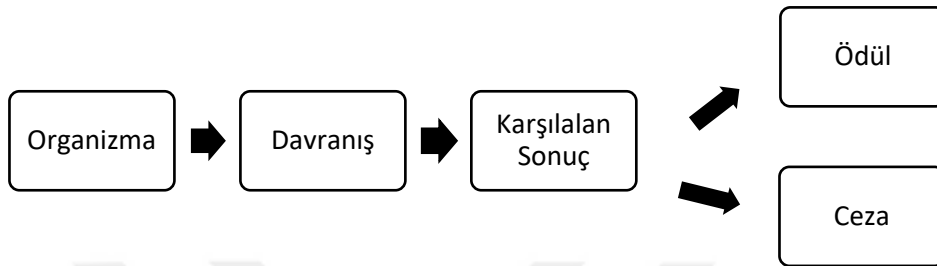
Olumlu pekiştireçler: Olumlu pekiştireçler verildiği zaman istenilen davranışın ortaya çıkma olasılığı artmaktadır (Tortop vd., 2007: 173). Ödülle eş anlamlı olarak kullanılabilir ve kişinin ihtiyacına göre, para, statü, övgü gibi şeyler olabilirler (Tutar, 2016: 50).

Olumsuz pekiştireçler: Ortadan kaldırıldığı ya da verilmediği zaman istenilen davranışın ortaya çıkma olasılığı artar (Tortop vd., 2007: 173). Bir işgörenin doğru olmayan bir davranışı bırakması durumunda yöneticinin onu azarlamayı bırakması bir olumsuz pekiştirme örneğidir.

Cezalandırma: Bir çalışanı hoş olmayan sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktır. Arzulanan bir davranışın ardından gelir ve benzer bir davranışın tekrarını önlemeyi amaçlar. Organizasyonlarda cezanın kullanılması tartışmalı bir konudur. Çünkü cezalar çoğu zaman doğru davranışın ne olduğunu göstermezler (Barutçugil, 2002: 381).

Kayıtsız kalma: Öğrenilen davranışın, gelecekte de yinelenmesi için pekiştirilmesi gerekir görmezlikten gelinen, ilgi gösterilmeyen davranış belli bir süre sonra söner ve artık kişi o davranışı göstermez (Tutar, 2016: 51).

Kuramın şekilsel anlatımı Şekil 3.4.'de verilmiştir.



Şekil 3.4. Edimsel şartlandırma kuramı

(Kaynak: Çağan, 2012: 84).

Bu teoriden yararlanmak isteyen yöneticilerin belirli noktalara dikkat etmesi gerekir. Kişiyi motive etmede ödüller etkilidir. Cezaya mümkün olduğunca başvurulmamalıdır. Ödüllendirmede zaman önemlidir. İstenilen davranışın hemen ardından verilen ödül davranışı pekiştirir (Tutar, 2016: 51). Ancak her insana uygun ve sürekli geçerli olan bir ödül olmadığı için, ödül sisteminin çeşitli araştırmalar sonucunda belirlenmesinde büyük yararlar vardır. Ayrıca insanların ihtiyaçları sürekli değişir. Bu nedenle önce ihtiyaçlar belirlenip ona göre insanların ödüllendirilmesi gerekir (Güney, 2015: 330).

Vroom'un beklenti kuramı

Çalışan motivasyonuna uygulanan Beklenti Kuramı, tarihsel kökenleri Lewin ve Tolman'ın çalışmalarında yer almasına rağmen genel olarak Vroom'a atfedilir ve Lewin ve Tolman bu organizmaların davranış sonuçlarına ilişkin bilişsel beklentileri geliştirdiğini ve sonuçta tercih edilen sonucu verecek şekilde davranacağını varsayar (Oliver, 1974: 244). Şüphesiz endüstriyel motivasyonun en etkili süreç kuramı Vroom'un beklenti kuramıdır (Smith and etc. 1982: 47).

Beklenti kuramı, işgöreni neyin motive ettiği üzerinde değil, motivasyonun kavramsal belirleyicileri üzerinde durmaktadır. Beklenti kuramına göre, işgörenleri iki şey motive eder; işgörenlerin bir şeyi ne kadar istediği ve onlara ulaşma şanslarının ne olduğu (Tozkoparan, 2008: 112).

Vroom iş gücünün ilk beklenti teorisini, üçlü görüşlere dayandırarak geliştirdi: valens, bekleyiş ve araçsallık. Bu nedenle valens, bekleyiş ve araçsallık kuramı kısaca beklenti kuramı olarak bilinir. İşgören motivasyonu beklenti kuramının bütün parçalarından etkilenir. Herhangi bir parça zayıfsa motivasyonda zayıftır (Buchanan ve Huczynski, 2004: 254).

Davranışsal bir seçim yapacağı zaman, bir işgören normalde üç sorunun yanıtını arar (Bloisi, Cook ve Hunsaker, 2003: 189):

- Beklenti sorusu: Bir görev için çaba sarf ettiğimde, istenen seviyede performans gösterebilecek miyim? (Çaba-performans beklentisi)
- Araçsallık sorusu: İstenen seviyede performans gösterdiğimde, hangi çıktılar ya da ödülleri elde edeceğim? (Performans-çıktı beklentisi)
- Değer sorusu: Çıktı ya da ödülleri ne kadar istiyorum? Ödüllerin benim için çekiciliği nedir? (Valens)

Valens; Bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir. Valens bireyin belirli bir çıktıyı isteme derecesidir. Çekiciliğin pozitif olabilmesi için bireyin o çıktıyı istemesi gerekmektedir. Birey için çıktının varlığı veya yokluğu önemli değilse çekicilik derecesi sıfırdır. Birey belirli bir çıktıya ulaşmamayı tercih ederse çekicilik negatif olur. Ayrıca Kişisel değerlerimizden de etkilenir (McShane ve Glinow, 2005: 149).

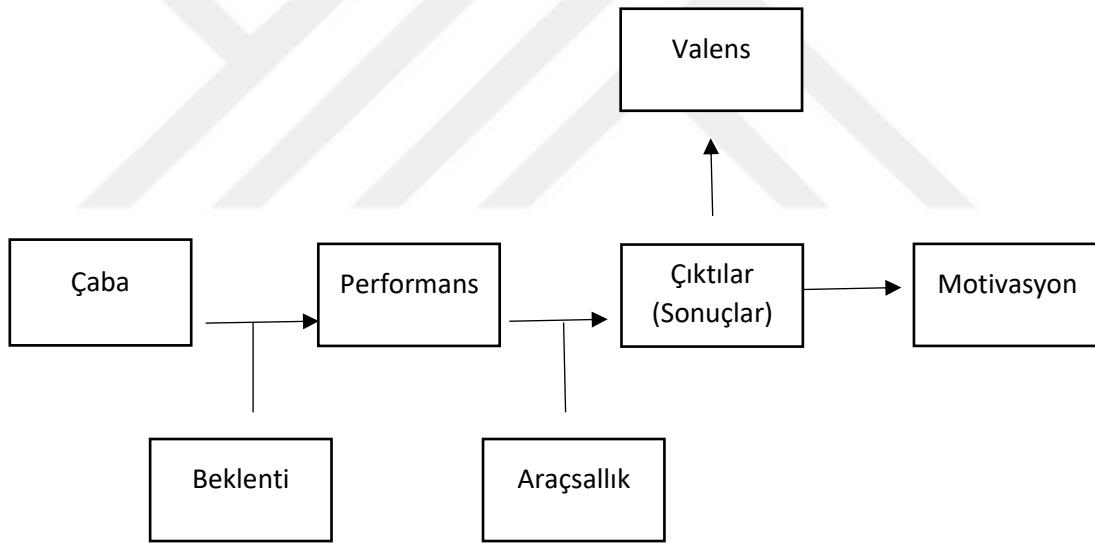
Beklenti; Belirli bir hareket veya çabanın belirli bir çıktıya ulaştırılma olasılığıdır. Diğer bir deyişle, bireyin bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuç elde edilebileceği konusundaki inancıdır (Can ve ark., 2009:373). Kişi çabalarının karşılandığında beklentilerinin karşılanacağını düşünüyor ise çaba göstermeye devam edecektir. Aksi halde beklentilerinin

karşılanmasına dair kaygıları var ise kişinin işinde motive olması söz konusu olmayacak ve iş tatmini düşecektir. (-1) ile (+1) arasında bir değer alabilir (Tutar, 2016: 48).

Araçsallık; İkinci düzeyde bir çıktıya ulaşabilmek için birinci düzey çıktının kullanımınıdır. Örneğin, bireyin daha yüksek bir başarı göstermek için güdülenmesinin nedeni terfi etme isteğidir. Burada, birinci düzey çıktı olan başarı gösterme; ikinci düzey çıktı olan terfi için bir araç olma özelliğine sahiptir (Yüksel, 2007: 143).

Victor H. Vroom'a göre, motivasyon bireyin ulaşmak istediği değerlere bir eylemin söz konusu değerlere neden olma ihtimalinin çarpımıdır. Bu bağlamda, *Motivasyon = Valens x Bekleyiş* olarak formüle edilebilir (Paşamehmetoğlu A. Ve Yeloğlu H.O., 2016: 151).

Kuramın şekilsel anlatımı Şekil 3.5.'de verilmiştir.



Şekil 3.5. Vroom'un beklenti kuramı

(Kaynak: Hiriappa, 2008: 157).

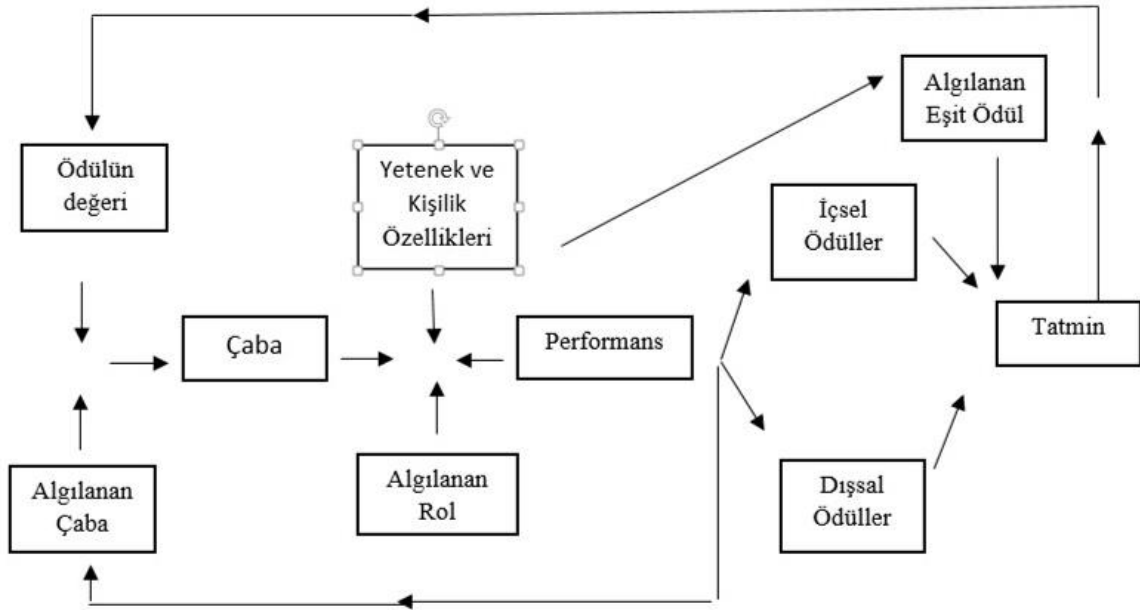
Beklenti kuramı daha önceki kuramlardan farklı olarak geliştirilen dört önemli temele dayandırılmıştır (Buchanan ve Huczynski, 2004: 255). İşgörenler kendileri için potansiyel olabilecek çeşitli sonuçlar arasında tercih yaparlar. İşgörenler, kendi bölümlerinde istenen davranış ya da performansa yol açacak bir çaba olasılığına yönelik beklentilere girerler. İşgörenler,

davranışlarını takip edecek kesin çıktı olasılığına yönelik beklentilere girerler. Herhangi bir durumda, işgörenlerin seçim yapacağı faaliyetler, beklentiler tarafından belirlenir.

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici; işgören için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğunu belirmeli veya tahmin etmeli, organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlemeli ve performans ile ödül arasında ilişki kurmalıdır (Koçel, 2014: 746).

Lawler-Porter'in beklenti kuramı

Lawler ve Porter'in beklenti kuramı Vroom'un beklenti kuramını geliştirilmişlerdir. Bu iki düşünür iş doyumunun performansa olumlu etkisi olacağı genel kanısına katılmamaktadırlar ve bekleyişe dayalı farklı bir motivasyon modeli oluşturmuşlardır (Ellis ve Dick, 2003: 64). Lawler ve Porter modeli, Vroom'un modeline tatmin ile performans arasındaki ilişkiyi ekleyen bir motivasyon modelidir. Araştırmacılar, motive olmanın tatmin veya performansa eşit olmadığını ileri sürer. Bu modele göre motive olma, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve bunlar farklı biçimlerde birbirleriyle ilişkilidirler (Tutar, 2016: 49). Kuramı şu şekilde gösterebiliriz (Şekil 3.6.):



Şekil 3.6. Porter ve Lawler'in beklenti kuramı

(Kaynak: Ellis ve Dick, 2003: 64).

Lawler ve Porter bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önüne alarak geliştirmişlerdir. Bu katkılardan birincisi kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. İkinci katkı ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediği ileri sürülmektedir (Eren, 2012: 541).

Ayrıca, çalışanların hedef belirleme katılımı yoluyla çalışanların hedefleri kabul etme ve daha büyük bir iş bulma olasılığı daha yüksek olduğuna inanmaktadır. Hedef teorisinin temel varsayımı, hedef belirleme sürecine katılan işgörenlerin kendileri için daha zor hedefler belirleyecekleri ve üstün performans göstereceğidir. İşgörenler daha zor hedefler belirleyecektir ancak hedefler artan bir çaba ile ulaşılabilir olacak şekilde olması teori açısından mantıklıdır. Bazen kuruluşlar, çalışanlarının nadiren karşılaştıkları hedefler belirler. Hedeflere her zaman ulaşamazsa, bunları başarmak için bir motivasyon yoktur (Skemp-Arlt ve Toupence, 2007).

Vroom ile Lawler ve Porter'ın kuramları yöneticilerin güdülemenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak hangi tür ödüllerin motive edilme çaba ve başarılarını olumlu şekilde etkilediğine cevap vermek olanaksızdır. Bu kişisel özelliklere bağlı nesnel olmayan bir unsurdur ve genelleştirilmez (Eren, 2012: 542).

Adams'ın eşitlik (denkserlik) kuramı

Adams tarafından geliştirilen bu kuramın insanı motive etmenin temelinde, insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar (Can, 2005: 243). Teori gözden geçirildiğinde işgörenlerin yaptıkları işlerde ve girdikleri sonuçlarla, diğer ilgili işgörenlerin veya grupların girdileri ve çıktıları karşısında yaptıkları girdileri karşılaştırdığını iddia eder. İşgören bu karşılaştırmaların ortalamalarının eşit ve adil olduğuna inanmalıdır (Johns ve Saks; 2005: 148).

İşgören bu karşılaştırmada kendilerinin örgüte sundukları girdiler ya da değerler olarak emekleri, zekaları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları

başarılarını göstermektedir. Buna karşılık örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme gibi unsurlar gelmektedir (Eren, 2012: 542).

Sonuç olarak işgörenler kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Schermerhorn and etc. 2008: 116).

Eşitlik teorisi, algılanan eşitsizliğin ne kadar yoğun olursa, gerginliği de o kadar yüksek ve hareket etme motivasyonunu da arttırdığını iddia eder. Adams, fazla ödül ve az ödül için farklı tepkiler verdiğimizizi savunmaktadır. Mütevazı miktarda fazla ödül "iyi şans" olarak algılanıp genellikle hiç bir şey yapılmazken mütevazı miktarda az bir ödül bile kolayca tolere edilmemektedir. Adams eşitlik ya da eşitsizliği şu formüle göre hesaplanabileceğini söylemektedir (Buchanan ve Huczynski, 2004: 251):

$$\frac{\text{Kişisel Çıktılar}}{\text{Kişisel Girdiler}} = \frac{\text{Başkasının Çıktıları}}{\text{Başkasının Girdileri}}$$

Kurama göre karşılaştırmaya bağlı olarak eşitsizlik algılayanların altı seçeneği bulunmaktadır (Güney, 2015: 329):

- a) Daha az çaba gösterirler,
- b) Alacakları ücretin ve ödüllerin değiştirilmesini isterler,
- c) Yaptıkları işi ya da faaliyeti yarıda bırakırlar,
- d) Başkalarını çalışmamaya veya az çaba göstermeye ikna etmeye çalışırlar,
- e) İmkânlar ölçüsünde işini değiştirmeye çalışırlar,
- f) İmkânlar ölçüsünde yöneticisini değiştirmeye çalışırlar.

Son 20 yılda eşitlik teorisi, dağıtıcı ve usule dayalı adalet kavramlarını kapsayacak şekilde geliştirildi. Dağıtımçı adalet, insanların kazanacakları ya da gelecekte elde edebilecekleri ödüllerin adil olduğunu mu yoksa örgüt tarafından hangi ödülün adil olduğunu kimin

kararlaştırdığına dair prosedürel adaletle ilgili olup olmadığıyla ilgilenmektedir (Ellis ve Dick, 2003: 66). İşgörenler elde ettikleri çıktılar ile bunları elde etme şekillerine bağlı olarak örgütlerini adaletli algılamaktadır. Örgütsel adaletin önemli bir faktörü bireyin adalet algısıdır. Diğer bir ifade ile adalet ve eşitlik sübjektiftir, algılamamıza dayanır. Bir kişi için adaletsiz olan diğer biri için mükemmel bir şekilde uygun olabilir. Genel olarak insanlar ben merkezcidir ve kendilerini kayıran dağıtımları ya da süreçleri adaletli olarak algırlar (Robbins ve Judge, 2015: 224).

Yöneticileri, işgörenlerin kendi elde ettikleri ile diğerlerinin elde ettiklerini karşılaştırdıklarını bilmeli ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan kaçınmaya dikkat etmelidir. Akılcı yöneticiler eşitlik duygusunu kullanarak ve çıktıları dengede tutarak işgörenlerin motivasyonunu artırır (Barutçugil, 2004: 378).

Çeşitli uygulama araştırmaları sonuçları genel olarak eşitlik teorisinin öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır ancak teorisinin tam olarak kabulü için metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu vurgulanmaktadır (Koçel, 2014: 750).

Locke'un amaç kuramı

Amaç teorisi Locke tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre kişi davranışlarının nedeni kişilerin bilinçli amaçlarıdır. Kişi kendisine bazı amaçlar belirlemekte ve davranışlarını bu amaçları elde etmeye yönelik olarak gerçekteştirmektedir (Tortop vd. 2007: 174). Bu nedenle bireylerin örgütteki motivasyonları açısından temel belirleyicileri amaçlarıdır. Çünkü birey mevcut kapasitesiyle amaca ulaşamayacağını hissettiği anda eğer o amaca daha fazla çaba sarf edilerek ulaşılabilirliğine inanıyorsa çabalarını artıracaktır. Amaca ulaştığını hissettiği anda ise kendini yetkin ve başarılı hissedecektir (Tozkoparan, 2008: 127) .

Amaç Belirlemenin sürecinin aşamalarını aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz (Can vd. 2009: 375; Tozkoparan, 2008: 127) :

- Hazırlık düzeyine ilişkin teşhis aşaması: Organizasyonun, işgörenlerin, teknolojinin, kaynakların vb. amaç belirlemeye uygun olmadıkları teşhis edilir.

- Hazırlık aşaması: Organizasyonda işgörenlerin çeşitli eğitim, etkileşim, iletişim yöntemleri ile amaç belirlemeye uygun hale getirilmesi sürecini ifade eder.
- Uygulama: Amaç belirleme süreci içerisinde içinde bulunulan kurumun yapısının amaç belirlemeye uygun bir ortamı olup olmadığı, amaç belirlemek için yeterli uygunluk yoksa ortamın amaç belirlemeye uygun hale getirilmesi ve belirlenen amaçların hayata geçirilmesini içerir. Daha sonra belirlenen amaçlar için gerekli düzeltmeler yapmak için ara gözden geçirmeler yapılır ve son olarak belirlenen amaçların değiştirildiği ya da başarıldığını kontrol için son bir gözden geçirmede bulunulur.

Amaç belirleme süreci içerisinde içinde bulunulan kurumun yapısının amaç belirlemeye uygun bir ortamı olup olmadığı, amaç belirlemek için yeterli uygunluk yoksa ortamın amaç belirlemeye uygun hale getirilmesi ve belirlenen amaçların hayata geçirilmesini içerir.

Buna göre, başarı hedefi yapıları, yalnızca genel amaçlar veya nedenleri değil, tümleşik ve organize bir inanç kalıplarını temsil eder: başarıyı değerlendirmek için kullanılacak standartlar veya kriterler ("hedef") Bu anlamda, başarı hedefi yapıları genel bir bileşimi temsil eder. Hedeflerin veya üstünlük veya üstünlük gibi amaçların yanısıra performansın değerlendirileceği daha spesifik ölçütler veya hedefler (ör. İlerleme veya kendi kendini geliştirme ve diğerlerine göre daha yüksek notlar) (Pintrich, 2000).

Amaçlarda bulunması gereken özellikler; işgöreni algılayıp uygulayacağı biçimde açık seçik olmalıdır, amacın genel olmasına bakarak özel olması edime daha çok yönelticidir, amacın zorluğu ile edimin düzeyi arasında artı yönde bir ilişki vardır, işgörenin başarabileceği güçlükte olmalıdır, amacın güçlük derecesi giderek yükseltilmelidir, işgörenin beklenti düzeyine yakın ya da denk olmalıdır, işgörence benimsenmelidir ve amaçlar işgöreni geliştirici olmalıdır (Başaran, 2009: 91).

Hedef belirleme, işgörenlerin performansını; çabanın yoğunluğunu ve ısrarını belirleyerek ve işgörenlerin daha iyi rol algılamalarını sağlayarak, işgörenlere daha net rol algıları

kazandırarak, emeğin iş performansını artıracak davranışlara yöneltilmesi ile gelişmesine katkı sağlar (McShane ve Glinow, 2005: 151).

İşgören örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiği zaman yönetimce ödüllendirildiğinde ve işgörene yöneticiler tarafından liderlik yapıldığında, işgören amaç koyma ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olur (Başaran, 2000: 90-91). Yöneticiler için bu bağlamda önemli olan nokta hedeflerin kalitesidir. Zor hedefler karşısında yeterli geri bildirim verilerek işgörenlerin desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin örgütteki bireylerin muğlak olmayan kararlar almasını sağlaması örgüt performansını artırmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 155).

Bu konularda yapılan çalışmalarla amaç kuramı daha sonraları örgütlerde planlama, kontrol, personel değerlemesi gibi konularda Drucker tarafından geliştirilen amaçlara göre yönetim felsefesinin temelini oluşturmuştur. Bunun sonucunda bazı organizasyonlar amaç belirlemeyi amaçlarla yönetim olarak bilinen formal bir süreç olarak eklemişlerdir (McShane ve Glinow, 2005: 152).

Ancak her kuram gibi bu kurama da bazı eleştiriler getirilmiştir. Kuram, esas olarak kısa vadeli hedeflerin açık ve ölçülebilir terimlerle ifade edilebildiği durumlarda test edilmiştir. Hedeflerin daha kalitatif olması ve koşulların değişmesi halinde muhtemelen daha uzun vadeli hedeflere yapılan bu incelemelerin yıllarca sürüp sürmeyeceği belli değildir (Buchanan ve Huczynski, 2004: 258).

3.5. Performans Değerlemenin İşgören Motivasyonuna Etkisi ve İlgili Bilimsel Araştırmalar

İnsanlarla yaptıkları işler arasındaki ilişki uzun zamandır psikologları ve diğer davranış bilimcilerini cezbetmiştir. Yirminci yüzyılın ilk yıllarına dayanan motivasyon çalışması artık hem endüstriyel hem de mesleki psikolojinin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, her iki alanda da, ihtiyaç, motif, amaç, teşvik ve tutum gibi kavramlar, yetenek ve beceri gibi kavramlara göre daha sık görülmektedir. Üç varsayım, insan motivasyonu üzerine çağdaş araştırmalara yol gösterir (Wiley, 1997: 266):

1) Motivasyon; kişisel, görev ve çevresel özelliklerin davranış ve iş performansını nasıl etkilediğinin sistematik bir analizinden çıkarılır.

2) Motivasyon; sabit bir nitelik değildir. Kişisel ve durumsal faktörleri etkisinde dinamik bir iç duruma karşılık gelir. Bu nedenle, motivasyon kişisel, sosyal veya diğer faktörlerin değişmesi ile değişebilir.

3) Motivasyon; performans yerine davranışa etki eder. İş gücü ve işgörenlerin çabaları arasında zayıf bir bağlantı varsa, işgörenlerin motivasyonunu artırarak iş performansını arttırmak için tasarlanan girişimler başarılı olmayabilir.

İşgören motivasyonu iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Motivasyon hem işgörenin hem de örgütün performansını etkilemektedir. Performansı artırmak isteyen bir yönetici işgörenin hal ve tavırlarını, isteklerin, fikir ve düşüncelerini, bunlara etki eden örgüt içi ve dışı etmenleri bilmelidir. Motivasyonu düşük işgörenin olumlu performans sergilemesi beklenemez. Çalışma hayatında motivasyonun kullanılmasının ana amacı örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için işgörenin yüksek derecede performans göstermesine olanak sağlamaktır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005: 328).

Performans ve motivasyon arasında pozitif geri bildirim ilişkisi vardır. Performans yükseldikçe motivasyon artar, motivasyon yükseldikçe performans daha da artar. Performans yönetim sistemi içerisinde değerlendirme safhası ve sonrasındaki süreç içerisinde motivasyona etki görülmektedir. Bu yüzden performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması sürecin etkin yürütülmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Özgür, 2006: 84).

Örgütlerin temel amacı etkinliği ve verimliliği artırmaktır. Bunu başarmak isteyen örgütlerin öncelikle bireylerin motivasyon ve performans düzeylerini artırmaları gerekir. Bu açıdan performans değerlendirme sisteminden yararlanmak mümkündür. İşgörenin örgütün belirlediği performans standartlarını aştıkları zaman ne elde edeceklerini ya da ulaşamadıklarında ne gibi yaptırımlarla karşılaşacaklarını bilmeleri gerekir. Böylece ödüle

ulaşmak ve yaptırımlarla karşılaşmak istemeyen bireylerin motivasyonları yükselir. (Tunçer 2013: 104).

Esasen motive edici bir süreç olarak performans değerlendirme, bireyin kendi performansına ilişkin algısı, bu algıyla orantılı olan geribildirim beklentisi ve bilgilendirmeye elde ettiği sonuçların beklentileriyle uyumlu olup olmadığıyla yakından ilgilidir. Bireyin performansına ilişkin olarak sağlanan geribildirimler kendi performansına ilişkin algılarıyla tutarlı olduğu oranda performans ölçümünün objektifliğine olan güveni pekiştirici bir rol oynayacaktır. Bu şekilde performans değerlendirme sisteminin kişinin beklentisi ile elde edilen sonuç arasındaki uyumun bir fonksiyonu olarak motive edici bir rol üstlendiği söylenebilir (Argon ve Eren, 2004: 241).

Performans değerlendirme doğru ölçütlerle, etkin ve adil olarak yürütüldüğünde organizasyon işgörenleri üzerinde motive edici bir güce sahip olmakla kalmayacak, organizasyonlar için önemli bir sorun olan devamsızlık, işgücü devri sorunların azalmasında da büyük etkiye sahip olacaktır (Karahan ve Özgür, 2011: 98).

Motivasyon, enerjimizi ihtiyaçlarımızı tatmin etmek için nasıl ayırdığımızı gösterir. Motivasyonumuz, motivasyonumuzun ne olacağını belirleyen birçok şey olmasına rağmen, yaptığımız her şeyi etkiler. İnsanlar, çalışma koşullarını - bilgi mevcudiyeti, ekipman kalitesi, meslektaşların etkinliği- veya eylemlerinin sonuçları hakkında her zaman kontrol edemezler. Bununla birlikte, yaptıklarını kontrol edebilirler. Performansı artırmak ve böylece organizasyonun etkililiğini artırmak için, insanlar davranışlarını değiştirmeleri için, enerjiyi eyleme nasıl ayıracağını değiştirmelidir, yani motivasyonlarını değiştirmelidirler. Doğru unsurların doğru şekilde değiştirilmesi, daha iyi performansa yol açar. Başka bir deyişle motivasyonu değiştirmeden davranışı ve sonunda performansı değiştirmek mümkün değildir (Pritchard ve Ashwood, 2008: 6-7).

Performansın adil ve standart kriterler doğrultusunda ölçülmesi ve sonuçların paylaşılması, çalışanları motive eder. 2000'li yılların başından bu yana yapılan pek çok çalışma incelendiğinde; örgütlerde işgören performans değerlendirme sistemindeki anlayışın

değiştğine yönelik birçok çalışma yapıldığı görülecektir. Bu çalışmalarda performans yönetimi ile motivasyon arasında ilişkiye ağırlık verilmektedir (Mercanlıoğlu, 2012). Literatürde araştırmalara örnek olarak aşağıdaki araştırmalar verilebilir:

Bilsel (2013) “örgütsel adalet algısının banka çalışanlarının performans ve motivasyonlarına etkisi: bir araştırma” adlı yüksek lisans tezinde hizmet sektöründe çalışan 130 personel üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında banka çalışanlarının motivasyon düzeylerinin performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu etkiyi incelemek üzere İkili regresyon analizi yapılmış, analiz sonucunda R2sütunundaki değerlerden bağımsız değerken durumundaki motivasyonun bağımlı değerken durumundaki performans değerkenine ait varyansı %54 oranında açıkladığı anlaşılmıştır. Çalışanların motivasyonlarının performansları üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan ikili regresyon testinin sonucuna göre ise motivasyon değerkeninin katsayısı 0,737, denklemin sabit değerleri ise 0,831’dir. Bu değerleri $Y = 0,737X + 0,831$ şeklinde formüle etmek mümkündür. Bu eşitlik motivasyonun alacağı değerlerin performansını nasıl etkilediğini göstermektedir. Ayrıca sonuçlara göre, banka çalışanlarının motivasyon düzeylerinin çalışanların performansları üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu anlaşılmıştır ($\beta = 0,335$). Araştırmanın sonucunu test etmek için p değerine bakılmış ve p değerleri $p=0,037 < 0,05$ bulunmuştur. Öyleyse banka çalışanlarının işlerine yönelik motivasyonlarının, işlerindeki performanslarını pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Onay ve Ergüden tarafından yapılan diğer bir araştırma ise Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu bünyesinde çalışan toplam 195 kişiyi kapsamaktadır. Örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının değerlendirilmesi dört grup içinde sınıflandırılmıştır. Bunlar; yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutsuzluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutsuzluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutsuzluktur. Araştırmada ankete katılanlara “yaptıkları işe karşı en çok kendilerini motive edecek” belirtilen 10 uygulamadan hangisini daha çok tercih ettikleri sorulmuştur. Bu uygulamalar, ekonomik, sosyal ve yönetmel araçlardan oluşmaktadır. 195 kişinin verdiği yanıtla göre; ücret artışı (116), maddi ödülleri (40), iş güvencesi (53), özel günler ve eğlenceler (10), yetki ve sorumluluk (33), çalışma şartları (69), kararlara katılım (40), terfi etmek (62), takdir edilmek

(100) şeklinde işaretlemişlerdir. Yapılan araştırmada Sosyal Güvenlik Kurumu'nda çalışanları yaptıkları işte daha fazla motive olmalarını sağlayacak en önemli etkenin “**ücret**” ve “**takdir edilme**” olduğunu söylemek mümkün olabilecektir. Araştırma sonuçları göstermiştir ki, yöneticilerin motivasyonu özendirici araçları ve bireye olan etkilerini çalışanların bireysel nitelikleri ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak saptaması gerektiğidir. Bu bağlamda yöneticiler motivasyonun verimliliğe ve performans etkisinden yararlanabilmek için çalışanları motive edecek araçları belirlemeli ve kullanmalıdırlar.

Özgür (2006) tarafından yürütülen “performans yönetimi ile motivasyon ilişkisi bir uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışmasında evreni İzmit'te bulunan altı adet şirketin toplam 300 işgöreni oluşturmaktadır. Sonuç olarak Performans Yönetim Sistemi uygulamayan firmalarda % 54,8 olan performans oranı, Performans Yönetim Sistemi uygulananlarda % 75,5 olarak gerçekleşmiştir. Aynı şekilde Performans Yönetim Sistemi uygulamayan firmalarda motivasyon oranı % 56,52 iken, uygulayan firmalarda bu oran % 75,47 olarak gerçekleşmiştir. Performans Yönetim Sisteminin firmalarda uygulanması performansta ve motivasyonda % 19 luk bir fark oluşturmaktadır. Eğitimden kariyer gelişimine yön verilmesine ve müşteri memnuniyetine kadar birçok insan kaynakları uygulamalarına yön veren ve girdi sağlayan Performans Yönetim Sisteminin, organizasyonların başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen "Çalışan Motivasyonu" üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Firmaların genel değerlendirmesine bakıldığında Performans Yönetim Sistemi ile Motivasyon arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Sistemin uygulanması ile boyutlara verilen yargılara katılım oranındaki yükselme motivasyonun ile ilgili verilen yargılara da katılım oranlarını yükseltmektedir. Sistemin uygulandığı firmalar arasındaki küçük farklar ise uygulama şekillerinden ve firma çalışanlarının özelliklerinden kaynaklanmaktadır. yapılan araştırma sonucunda, bu çalışmada performans ve motivasyon arasında yükselen dalga oluşturan bir pozitif geri bildirim ilişkisi olduğu test edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, Performans yükseldikçe motivasyon artmakta, motivasyon yükseldikçe performans daha da artmaktadır.

Bilen'e (2015) ait “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler: İzmir İli Üniversite ve Kamu Hastanelerinde Uygulama” isimli yüksek lisans tezine göre;

üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin sosyo-psikolojik motivasyon faktörleri grubunda sosyal katılım, terfi, eğitim, kariyer geliştirme, yetki verilmesi ve sorumluluk alma ve performans değerlendirme motivasyon faktörlerine kamu hastanelerinde çalışan hemşirelere göre daha çok önem verdikleri görülmüştür. Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörleri grubu amaç birliği, iş genişletme, iletişim, yönetim ve kararlara katılma, kalite kontrol çemberleri, fiziksel çalışma koşulları, esnek zaman uygulamaları, iş güvencesi ve manevi ödüller, liderlik ve diğer motivasyon faktörlerine verilen önem düzeyinde çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık görülmezken, performans değerlendirme motivasyon aracında ise çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Üniversite hastanesinde çalışan hemşireler devlet hastanelerinde çalışan hemşirelere kıyasla bu faktöre daha yüksek düzeyde bir önem vermektedirler. Sağlık kurumlarında uygulama olanağı bulunan performans değerlendirme aracı etkin kullanıldığında çalışanlar için motivasyon artırıcı etkisi olabilir. Harcadıkları emeğin karşılığını alan çalışanlar çalışmak için motive olabilirler. Performans değerlendirme uygulamasında hemşireler ulaşılacak hedefler ve elde edilecek sonuçlar konusunda bilgilendirilip, çalışmalarını adaletli ve gerçekçi bir şekilde değerlendirilip, iyi olan çalışmalarının karşılığını aldığı daha etkin çalışma konusunda motive olacaklardır yargılarına varılmıştır.

Selvarajan ve Cloninger (2012) tarafından Meksikalı işgörenlere yapılan bu çalışmada, daha fazla algılanan adalet ve doğruluk seviyesinin, ileride performansı artırmak için çalışan değerlendirme memnuniyetinin ve motivasyonun daha yüksek seviyelerine götürüleceğini ileri sürülmüş ve araştırmaya dayanan sonuçlar, tahmin edilen ilişkilerin çoğuna destek sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre prosedürel adalet ($b = 0.23$, $p, 0.01$) ve etkileşimli adalet ($b = 0.17$, $p, 0.01$) algılarının performansı artırmak için motivasyon ile pozitif yönde ilişkisi olduğu; performansı artırmak için değerlendirme hassasiyeti ve motivasyon arasındaki ilişkisinin pozitif olduğu ($b = 0.17$, $p, 0.01$) ve son olarak değerlendirme memnuniyeti ile performansı artırmak için motivasyon arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ($b = 0.39$, $p, 0.01$) olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre başarılı bir performans değerlendirme sisteminin ile iş motivasyonuna olumlu şekilde etki ettiği sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Gözütok (2004) tarafından yürütülen “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek” isimli yüksek lisans tezinde SCV danışmalık şirketinde çalışan 44 kişi ile şirkette uygulamaya konulan performans yönetimi sistemi incelenmiştir. Sonuçlara göre işgörenlerin adil bir şekilde değerlendirilmesi ve performanslarına göre ödüllendirilmeleri motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Yüksek motivasyon ile işgörenler işletmenin başarıya ulaşması için azami gayret göstermektedirler. Etkin bir performans yönetimi sistemi sayesinde, işgörelere sürekli yönlendirmeler yapılarak hedeflerini gerçekleştirmelerinde destek olunması, değerlendirme sonuçlarının işgörelere geribildirimi ve ödüllendirme ile işgören motivasyonu yükseltilerek genel başarı sağlanabilir. Sonuç olarak performans yönetimi sistemi, işletmeler ve çalışanların kuvvetli ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri, verimliliği ve etkinliği ölçmesi açısından çok önemli bir yönetim aracıdır. Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını ortaya çıkarması ve işe göre insan seçiminde yön göstermesinden dolayı vazgeçilmez bir unsur durumundadır. Yapılan işlerin tanımlarını ve hedeflerini doğru belirleyerek çalışanların yaptıkları işlerde performans ve yetkinlik puanlarının belirlenmesini sağlayarak işletmenin, verimli, motive olmuş ve etkin işgücüyle mevcut pazarındaki rekabet koşullarında daha kuvvetli olmasına yardımcı olmaktadır yargısına varmıştır.

Bolat (2012) “performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi” adlı yüksek lisans tezinin örneklemini Aydın ili Söke Fehime-Faik Kocagöz Devlet Hastanesinde çalışan 275 işgören oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, sağlık hizmeti sunucuları performansa dayalı ek ödeme sisteminde, performanslarının adaletli biçimde ölçüldüğünü ve değerlendirildiğini düşünmemekte ve kurumda dağıtılan ek ödemenin hakkaniyetli olduğuna da inanmamaktadırlar. Söz konusu ifadeler katılım durumunun görev alanına, cinsiyete ve eğitim durumuna göre de farklılık göstermemesi, kanının güçlü oranda farklı özelliklere sahip tüm çalışanlar tarafından benimsendiğini ortaya koymaktadır. Sistemin performanslarını adaletli bir şekilde ölçmediğini düşünmeleri çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Para, her ortamda güçlü bir motivasyon aracı değildir. Ücret motivasyon araçlarından sadece birisidir. Ücret ile diğer motivasyon araçları kombinasyonunun etkin bir şekilde işletilmesinin önemi ise açıktır.

Gülen'e (2011) ait "Hastanelerde Öğrenme Yöneliminin Çalışan Motivasyonu Ve Örgütsel Performansa Etkisi" isimli yüksek lisans tezinin kapsamı Kocaeli ilinde seçilen üç ayrı devlet hastanesinde çalışan 250 sağlık işgörenidir. Yapılan araştırma neticesinde sağlık çalışanlarının öğrenme yöneliminin alt boyutları (öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık görüşlülük) ile motivasyonun alt boyutları (iç motivasyon, dış motivasyon) ve örgütsel performans arasında açık görüşlülük haricinde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Motivasyonun alt boyutu olan iç motivasyon ile örgütsel performans arasında da anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Argon (2010) nitel veri toplayarak 21 akademisyen ile performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adalete ilişkin akademisyenlerin görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan analizler sonucunda bulguların bazıları şöyledir: Performans değerlendirmesi ve motivasyon, örgütsel yaşam için önemli kavramlardır ve birbiriyle ilişkilidir. Bu ilişki, akademik personel hakkında kişisel değişkenler (akademik personelin kişisel ve psikolojik karakterleri) ve organizasyon değişkenleri (organizasyon yöneticisi, diğer akademik personel personeli, sağlanan organizasyonel tesisler) dikkate alınarak açıklanmalıdır. Kuruluş üyeleri performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin algıları hem kendi giriş ve çıkışlarıyla hem de kurumlardaki diğer kişilerle karşılaştırmaktadırlar. Karşılaştırma ile ilgili yargılamalar motivasyonu ve performans etkilediğinden, örgütsel uygulamalarda adalet duygusu içinde araçsaldır. Çalışma ayrıca, devlet üniversitelerinin performans değerlendirme ve yapısal değişime dönmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Eriş (2012) "Performans Yönetiminin Motivasyonel Etkisi ve Bir Uygulaması" adlı tezinde "Performans Yönetim Sistemi ile motivasyon arasında ilişki vardır ve bu ilişki pozitif yönlüdür" ana hipotezinin doğru olduğu görülmüştür. Ayrıca anket sonuçlarının incelenmesi neticesinde performans yönetim sisteminin çalışanlar üzerinde pozitif yönlü motivasyonel etkisi olduğu görülmektedir. Buna ilaveten daha da özelleştirmek gerekirse, performans yönetim sisteminin alt boyutları olan hedef belirleme, planlama/yönlendirme, performans değerlendirme ve gelişim planlamasının, motivasyonun alt boyutları olan yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik ve takım çalışmasını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Anket sonuçlarının analizi neticesi elde edilen bulgular

yöneticilere, çalışanların performanslarının artırılmasında kritik faktör olan motivasyonun sağlanmasına yönelik, atılması gereken adımlar hakkında da anlamlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, bir işyerinde çalışanların motivasyonuna, organizasyonun hedefleri belirlenirken tüm kesimlerin görüşünün dikkate alınmasının, çalışanların performanslarının objektif kriterlerle değerlendirilmesinin ve çalışanların performansları hakkında yönlendirme ve gelişim planlaması yapılmasının olumlu katkı yaptığı söylenebilecektir. Bununla birlikte Performans Yönetim Sistemi'nin işyerinde objektif Şekilde uygulanması halinde çalışanların, işyerindeki yönetim tarzından memnuniyet duyacakları, kendilerini geliştirmek için gayret gösterecekleri, işyerindeki ücret ve ödüllendirme sisteminin adil olduğuna inanacakları, kendilerini güvende hissedecekleri ve takım çalışmasına uygun Şekilde çalışacakları düşünülmektedir. Sonuç olarak organizasyonlar açısından önemli görülen çalışanların performanslarını, ölçülebilir ve yönlendirilebilir kılmak amacıyla günümüzde birçok işyeri tarafından uygulanan Performans Yönetim Sisteminin, çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle objektif Şekilde uygulanacak olan Performans Yönetim Sisteminin hem işletmeler hem de çalışanlar adına faydalı olacağı söylenebilecektir.

Yıldız, Savcı ve Kapu (2014) yaptıkları araştırmada Türkiye'de özelleştirilen bir kamu kuruluşunda çalışan 130 kişi ile motive edici faktörlerin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Bulgulara göre, motive edici faktörlerden ücret, çalışma koşulları ve çalışanlar arası işbirliği işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilerken, işin kendisi, ücret ve çalışma koşulları iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca çalışanları motive eden faktörlerin öncelikli sıralaması işin kendisi, işbirliği, ücret ve çalışma koşulları, amirle ilişkiler, yükselme olanakları ve ödüllendirme şeklinde ortaya çıkmıştır. Motivasyon boyutlarından işin kendisi ve ücret/çalışma koşulları pozitif yönde iş performansını etkilerken, ücret/çalışma koşulları ve çalışanlar arasındaki işbirliği negatif yönde işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Ayrıca bir bütün olarak motivasyonun, iş performansını pozitif yönde etkilerken işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Dysvik ve Kuvaas (2011) amacı içsel motivasyonun, algılanan iş özerkliği ile iş performansı arasındaki ilişkide rolünü araştırmak olan çalışmasını hizmet sektöründe faaliyet gösteren Norveçli bir firmanın 302 işgöreni ile tamamlamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; kendini raporlayan ve yönetici tarafından derecelendirilmiş iş performansını da içeren iki farklı çalışma ayarından elde edilen sonuçlar, algılanan iş özerkliği ile iş kalitesi arasındaki ilişkinin içsel motivasyonla modüle edildiğini ortaya koymaktadır. İçsel motivasyona sahip çalışanlar, yapıyı içselleştirdiklerinde ve rollerinde ve yükümlülüklerini işyerinde çevreleyen durumlarda daha iyi performans göstererek, organizasyon tarafından sunulan veya talep edilen artan sorumluluk ve istekle başa çıkıyor gibi görünmektedir. Buna karşın, düşük iç motivasyona sahip çalışanlar, algılanan iş özerkliği için daha az olumlu yanıt veriyor gibi görünmektedir. Buna göre, daha düşük seviyede iç motivasyona sahip olan çalışanlar, iyi performans sağlamak için yüksek seviyede yapı, denetçiler tarafından yardım ve dış düzenlemelere ihtiyaç duyabilirler.

Ertan (2008) tarafından yürütülen “Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme” isimli doktora tezinde Antalya ve çevre ilçelerinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 402 kişi yer almıştır. İş motivasyonu boyutlarının iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı Çoklu Regresyon Analizi tekniği ile incelenmiş ve sonuç olarak içsel motivasyon ve dışsal motivasyon değişkenleri görev performansı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ($R= 0,407$; $R^2= 0,161$; $p < 0,05$). Beta değerleri incelendiğinde içsel motivasyonun görev performansı üzerindeki etkisinin % 35 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece içsel motivasyon değişkeninin görev performansı üzerinde anlamlı ($p < 0,05$) bir belirleyici olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon önemli bir etkiye sahip değildir. Bu durumda görev performansı üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişkenin sadece içsel motivasyon değişkeni olduğu anlaşılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU VE ÖZEL HASTANELERDE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ HAKKINDA ÇALIŞAN GÖRÜŞLERİ (ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, özel ve kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarının hastanelerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışan motivasyonlarına etkilerini ve bu konu hakkında çalışanların görüşlerini ortaya koymaktır. Ayrıca performans değerlendirme sistemleri farklı olan bu hastanelerin çalışanlarının görüşleri ve yine çalışanların verimliliklerinde önemli bir faktör olan motivasyonun algılanış biçiminin çalışanlar arasında farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Bir örgütte çalışanların motivasyonun yüksek düzeyde olması verimliliklerini artırır varsayımından hareketle çalışanları motive eden faktörlerin ortaya çıkarılması ve bu yönde uygulamaların yapılması örgütün saygınlığı ve karlılığı açısından önem arz etmektedir. Bir örgütte performans değerlendirme sisteminin gereği gibi kurulmuş ve uygulanıyor olması motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Bu çalışma kamu ve özel hastanelerde var olan personel değerlendirme sistemlerinin çalışan motivasyonuna etkilerini saptamak açısından önemli bir çalışmadır. Ayrıca bu çalışma bu alanda daha sonra yapılacak olan benzer çalışmalara veri teşkil edeceğinden önem arz etmektedir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

H1: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu hipotezlerle ilgili alt hipotezler şunlardır:

H1.1: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.

H1.2: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H1.3: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H1.4: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H1.5: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H1.6: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H1.7: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri sahip olunan unvanlara göre farklılık göstermektedir.

H1.8: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri çalışanların departmanlarına göre farklılık göstermektedir.

H1.9: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri yöneticilik pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların motivasyonları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu hipotezlerle ilgili alt hipotezler şunlardır:

H2.1: Çalışanların motivasyonları cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.

H2.2: Çalışanların motivasyonları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H2.3: Çalışanların motivasyonları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H2.4: Çalışanların motivasyonları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H2.5: Çalışanların motivasyonları meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H2.6: Çalışanların motivasyonları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H2.7: Çalışanların motivasyonları sahip olunan unvanlara göre farklılık göstermektedir.

H2.8: Çalışanların motivasyonları çalışılan departmanlara göre farklılık göstermektedir.

H2.9: Çalışanların motivasyonları yöneticilik pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H3: Performans değerlendirme boyutlarına ilişkin çalışan görüşleri kamu, özel ve üniversite hastaneleri arasında farklılık göstermektedir.

H4: Motivasyon boyutlarına ilişkin çalışan görüşleri kamu, özel ve üniversite hastaneleri arasında farklılık göstermektedir.

H5: Performans değerlendirme boyutları ile motivasyon boyutları arasında bir ilişki vardır

4.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi

Çalışmada ana kütle, Araştırma kapsamına alınan bir üniversite hastanesi, bir devlet hastanesi ve bir özel hastanede çalışan personel alınmış ve veriler toplanmıştır. Örneklem aşağıdaki formüller ile hesaplanmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016: 96):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

$$n_0 = (t^2 PQ)/d^2$$

N : Hedef kitledeki birey sayısı

n_0 : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeysi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasıdır.

Araştırmada örnek çapını en büyük yapmak için $p+q=1$ şartını sağlamak koşuluyla $p=q=0.5$ alınmıştır. Formülde değerler yerine konduğunda toplamda 2090 çalışan için örneklem büyüklüğü 326 bulunmuştur.

Ana kütlein büyüklüğü göz önüne alındığında ve kurumlar arasında karşılaştırma yapılacağından anket uygulamasında ve çalışanlara ulaşılmasında Tabakalı Rastgele Örneklem Yöntemi ile hangi kurumdan kaç tane anket alınacağı belirlenmiş ve sayılara uygun basit rastgele çalışanlar seçilerek anket uygulanmıştır (Çizelge 4.1.).

Çizelge 4.1. Örneklem Büyüklüğü

	Evren	Çalışan Grubunun Ağırlığı	Örnekleme Girecek Çalışan Sayısı	Örnekleme Alınan Çalışan Sayısı
Üniversite Hastanesi	1590	0,76	247	270
Devlet Hastanesi	300	0,14	46	100
Özel Hastane	200	0,10	33	92
	2090	100	326	462

4.4. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Varsayımları

Çalışmanın kapsamı performans değerlendirme ve motivasyon olarak sınırlandırılmıştır. Çalışmanın literatür kısmı oluşturulurken performans değerlendirme sistemi ve motivasyon kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın araştırma kısmı zaman ve maliyet kısıtları göz önünde bulundurularak, Ankara Çankaya bölgesi ve bir üniversite, bir devlet ve bir özel hastane ile sınırlandırılmıştır. Toplanan sayısal verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

4.5. Soru Kağıdının Hazırlanması

Anket; insanların yaşam koşullarını, davranışlarını, inançlarını veya tutumlarını betimlemeye yönelik bir dizi sorudan oluşan bir araştırma materyali olarak tanımlanmaktadır. Diğer veri toplama tekniklerine göre farklı bölgelerden çok daha büyük gruplara hızla uygulama olanağının olması ve maliyetinin daha düşük olması gibi avantajları vardır (Büyüköztürk, vd., 2016: 124). Tüm bu nedenlerden dolayı araştırma tekniği olarak anket seçilmiştir.

Performans değerlendirmeye ilişkin tutum ile motivasyon ölçülürken; Sultan Nuray Çağan (2012) ve Gülen Ergin (2012) tarafından yüksek lisans tezlerinde kullanılan ve geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış ölçek kullanılmıştır.

İlk bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirleyebilmek için yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, meslekte ve kurumda çalışma süreleri, kadro unvanlarına ilişkin sorular sorulmuştur. İkinci bölümünde ise performans değerlendirmeye ilişkin 27 soru sorulmuştur. Son olarak üçüncü bölümde iş motivasyonuna ilişkin içsel ve dışsal

motivasyonu ölçen iki gruptan oluşan 24 soru sorulmuştur. Yapılmış olan ankette 5’li Likert tipi bir derecelendirme temel alınmıştır. 5’li likert ölçeği üzerinden 1’den 5’e kadar bir puan vermeleri istenmiştir. 5 puanı, “tamamen katılıyorum”, 1 puanı, hiç katılmıyorum” anlamına gelmektedir. Yapılan araştırmada kullanılan anket sorularının güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla Cronbach (1951) tarafından geliştirilen “alpha güvenlik katsayısı” dikkate alınarak ölçüm yapılmıştır. Likert tutum ölçme modeli için yapılan güvenilirlik testinde Cronbach alpha güvenlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıda ifade edilen şekilde yorumlanabilir;

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Geçerliliği ve güvenilirliği daha önce tespit edilmiş olan anketin birinci ve ikinci bölümü olan bütün performans değerlendirme ve içsel ve dışsal motivasyon ifadeleri için Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Anketin güvenilirlik düzeyini tespit etmek amacıyla Alpha Modeli ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı kullanılmış, bu değer anketteki her bölüm için ayrı ayrı hesaplanmıştır (Çizelge 4.2.).

Çizelge 4.2. Anket Bölümleri İçin Cronbach α Testi ile Elde Edilen Güvenirlik Testi

	Cronbach’s Alpha katsayısı	İfade sayısı (n)
Performans Değerleme Anketi	0,945	27
İçsel Motivasyon Anketi	0,865	9
Dışsal Motivasyon Anketi	0,870	15

Çizelge 4.2’de performans değerlendirme anketi için sorulan anket sorularının güvenilirliği 0,945’dir. İçsel motivasyon anketi için sorulan anket sorularının güvenilirliği 0,865’dir. Dışsal motivasyon anketi için sorulan anket sorularının güvenilirliği 0,870’dir. Sonuç olarak anket yüksek derecede güvenilir ve kabul edilebilirdir.

Bundan sonraki aşamada bütün ifadeleri kapsayan keşifsel faktör analizi yapılmasından ziyade her bir boyutun kendi içerisinde değerlendirilerek tek boyutluluk kriterini sağlayıp sağlamadığı test edilmiştir. Bu noktada süreç aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

4.6. Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırma sonucunda elde edilen 462 anketteki cevaplar bilgisayar ortamına aktarılmış ve istatistiksel analizler SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences, versiyon 23.0) aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada uygulanan istatistiksel testler şunlardır: Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesine ilişkin frekans analizi, açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında sunulan hipotezlerin test edilmesi aşamasında öncelikle verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi anlamlılık değerine bakılmıştır ve test anlamlılık değeri 0,000 bulunmuştur. Bu değer 0,005 anlamlılık değerinden küçük olduğu için parametrik olmayan (non-parametrik) test yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermediği tespit edildiği için parametrik olmayan iki bağımsız grubun karşılaştırılmasında Mann Whitney-U Testi, ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında ise Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Son olarak da Spearman's rho Korelasyon testi ile performans değerlendirme ile motivasyon boyutlarının ilişkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Yapılan analizler ve sonuçlar açıklanmaya çalışılacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. Demografik Özellikler

Öncelikle araştırma sonucu elde edilen bulguları değerlendirmek için araştırmaya katılan 462 kişinin demografik verileri Çizelge 4.3’de sunulmuştur.

Çizelge 5.1. Katılımcıların demografik değişkenlere ilişkin dağılımları

Özellikler		Örneklem	
		N	(%)
Cinsiyet	Kadın	314	68,0
	Erkek	148	32,0
Medeni Durum	Evli	305	66,0
	Bekar	157	34,0
Yaş	25 yaş altı	61	13,2
	26-35 yaş	163	35,3
	36-45 yaş	158	34,2
	46-55 yaş	67	14,5
	56-65 yaş	13	2,8
Eğitim Durumu	Lise	155	33,4
	Lisans-Ön lisans	239	51,5
	Yüksek Lisans	49	10,6
	Doktora	19	4,1
Unvan	Hekim	66	14,3
	Hemşire	104	22,5
	İdari Personel	79	17,1
	Sağlık Teknikeri	53	11,5
	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	160	34,6
Çalışılan Departman	İdari Ve Mali Hizmetler	226	45,4
	Laboratuvar Ve Görüntüleme Hizmetleri	53	10,6
	Tıbbi Hizmetler	219	44,0
Meslekte Çalışma Süresi	1-5 yıl	131	28,4
	6-10 yıl	88	19,0
	11-15 yıl	85	18,4
	16-20 yıl	68	14,7
	21 yıl üzeri	90	19,5
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	209	45,2
	6-10 yıl	82	17,7
	11-15 yıl	69	14,9
	16-20 yıl	54	11,7
	21 yıl üzeri	48	10,4
Yöneticilik	Yöneticilik görevi var	44	0,10
	Yöneticilik görevi yok	418	0,90
Toplam		462	100

Çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %68'inin kadın, %32'sinin erkek olduğu görülmektedir. Hastaneler çoğunluğu kadınlardan oluşan kurumlar olduğu göz önüne alındığında bu durum normal görülmüştür. Katılımcıların %32'si bekar, %66'sı ise evlidir. Katılımcıların %13,2'si 25 yaş altı, %35,3'ü 26-35 yaş arası, %34,2'si 36-45 yaş arası, %14,5'i 46-55 yaş arası, %2,8'i 56-65 yaş arasındadır. Buna göre çalışanların büyük çoğunluğu 26-45 yaş arasında olduğu bulunmuştur. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, %33,3'ü lise mezunu, %51,9'u lisans ve ön lisans mezunu, %10,6'sı yüksek lisans mezunu ve %4,1'inin ise doktora eğitimi aldıkları görülmektedir. Örneklemin unvanlara göre dağılımları incelendiğinde hekimler %14,3'ü, hemşireler %22,5'i, idari personel %17,1'ini, sağlık teknikerleri %11,5'ini ve veri hazırlama kontrol işletmenleri %34,6'sını oluşturmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara bakıldığında %45,6'sı idari ve mali hizmetlerde, %10,6'sı laboratuvar ve görüntüleme hizmetlerinde ve son olarak %44'ü tıbbi hizmetlerde görev yapmaktadır. Meslekte çalışma sürelerine bakıldığında ise 1-5 sene arasında çalışanlar %28,4'ünü, 6-10 sene arasında çalışanlar %19'unu, 11-15 sene arasında çalışanlar %18,4'ünü, 16-20 sene arasında çalışanlar %14,7'sini ve 21 ve üzeri sene çalışanlar %19,1'ini oluşturmaktadır. Kurumda çalışma süresine bakıldığında ise 1-5 sene arasında çalışanlar %45,2'ini, 6-10 sene arasında çalışanlar %17,7'sini, 11-15 sene arasında çalışanlar %14,9'unu, 16-20 sene arasında çalışanlar %11,7'sini ve 21 ve üzeri sene çalışanlar %10,4'ünü oluşturmaktadır.

5.2. İfadelerin Frekansları

Anket formunda kullanılan performans değerlendirme ve motivasyon ölçeklerinde yer alan ifadelere ilişkin frekans analizi sonuçları sırasıyla Çizelge 5.2 ve Çizelge 5.3. te sunulmuştur.

Çizelge 5.2. Performans değerlendirme ifadeleri için frekans analizi sonuçları

İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Kathıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	İşyerimdeki görevim tam olarak belirlenmiştir.	33	7,1	57	12,3	64	13,8	205	44,2	103	22,2	3,623	1,166
2	Yöneticimle sorumluluklarım konusunda hemfikiriz.	28	6	45	9,7	94	20,3	206	44,4	89	19,2	3,613	1,088
3	İşyerimdeki performans standartları herkes tarafından açıkça bilinmektedir.	42	9,1	76	16,5	116	25,1	162	35,1	66	14,3	3,290	1,170
4	Organizasyonumuzun hedefleri herkes tarafından bilinir.	27	5,8	58	12,6	123	26,6	180	39,0	74	16,0	3,468	1,083
5	Uygulanan performans standartları işletmemizin vizyon, misyon ve hedeflerine uygundur.	36	7,8	70	15,2	129	27,9	170	36,8	57	12,3	3,307	1,110
6	Performans standartları, işe yönelik bilgi ve becerilerimle uyumludur.	24	5,2	67	14,5	122	26,4	183	39,6	66	14,3	3,433	1,066
7	Organizasyonun hedeflerine ulaşmasında üzerime düşeni biliyorum.	8	1,7	33	7,1	56	12,1	237	51,3	128	27,7	3,961	,917
8	Çabalarımın fark edildiğini anlayabiliyorum.	40	8,7	71	15,4	146	31,6	150	32,5	55	11,9	3,236	1,117
9	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme yöntemi çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını ortaya koymaktadır.	48	10,4	79	17,1	142	30,7	141	30,5	52	11,3	3,151	1,150
10	Değerlemeciler tüm çalışanlara aynı uzaklıktadır.	52	11,3	82	17,7	158	34,2	129	27,9	41	8,9	3,054	1,123
11	Değerleme dönemleri herkes için aynı uygulanır.	49	10,6	80	17,3	169	36,6	124	26,8	40	8,7	3,056	1,101
12	Değerleme dönemleri çalışanların performans düzeyini ortaya koymalarına ve karşılaştırma yapılmasına olanak sağlamaktadır.	45	9,7	97	21,0	142	30,7	138	29,9	40	8,7	3,067	1,115
13	Değerleme sistemimiz sayesinde performansım fark edilebilmektedir.	55	11,9	111	24,0	139	30,1	122	26,4	35	7,6	2,937	1,132
14	İşimdeki eksikliklerin giderilmesine yönelik eğitimlere katılmam yöneticim tarafından desteklenir.	27	5,8	53	11,5	99	21,4	202	43,7	81	17,5	3,556	1,086
15	Performansın artırılmasında çalışanların iş rotasyonu kullanılmalıdır.	36	7,8	61	13,2	132	28,6	164	35,5	69	14,9	3,366	1,124
16	İşyerimdeki performans değerlendirme sistemi iş zenginleştirmeye olanak sağlamalıdır.	16	3,5	56	12,1	137	29,7	190	41,1	63	13,6	3,493	,987
17	Performans değerlemenin yapılması konusunda son derece açıktır.	11	2,4	15	3,2	89	19,3	225	48,7	122	26,4	3,935	,894
18	Yöneticim işimle ilgili aksaklıkları zamanında iletir.	17	3,7	36	7,8	78	16,9	239	51,7	92	19,9	3,764	,978
19	Tüm değerlemelere açıklık ve dürüstlük hakimdir.	37	8,0	60	13,0	137	29,7	158	34,2	70	15,2	3,355	1,129
20	İşyerimde zamanında ve etkin geri besleme yapılır.	25	5,4	67	14,5	158	34,2	159	34,4	53	11,5	3,320	1,032
21	Değerleme sonuçları her zaman çalışanlarla paylaşılır.	54	11,7	82	17,7	141	30,5	139	30,1	46	10,0	3,089	1,157
22	Değerleme görüşmeleri standartlara ulaşma düzeyi ve yapılması gerekenler konusunda çok bilgilendiricidir.	39	8,4	75	16,2	151	32,7	153	33,1	44	9,5	3,190	1,086
23	İşyerimdeki değerlendirme süreci performansımı geliştirmede yardımcı olur.	43	9,3	84	18,2	118	25,5	171	37,0	46	10,0	3,201	1,133
24	Performans, işyerim için bir ödül unsurudur.	68	14,7	95	20,6	107	23,2	142	30,7	50	10,8	3,024	1,240
25	Yüksek bir performans gösterdiğimde ödüllendirileceğime eminim.	122	26,4	103	22,3	110	23,8	81	17,5	46	10,0	2,623	1,310
26	Performansındaki değişikliği ücretimde hemen izleyebilirim.	149	32,3	118	25,5	93	20,1	74	16,0	28	6,1	2,381	1,252
27	İşyerim için ödüllendirme sadece ücrette yönelik değildir; sosyal imkanlarda ödül olarak sunulabilmektedir.	165	35,7	123	26,6	79	17,1	64	13,9	31	6,7	2,292	1,267

Çizelge 5,2. incelendiğinde çalışanların katılım düzeylerinin en yüksek olduğu ifadeler “Organizasyonun hedeflerine ulaşmasında üzerime düşeni biliyorum.” ($\bar{x}=3,961$), 3,764 “Yöneticim işimle ilgili aksaklıkları zamanında iletir.” ($\bar{x}=3,764$) ve 3,623 ortalama ile “İşyerimdeki görevim tam olarak belirlenmiştir.” ($\bar{x}=3,623$) olmuştur.

Katılım düzeyinin en düşük olduğu ifadeler ise “İşyerim için ödüllendirme sadece ücrete yönelik değildir; sosyal imkanlarda ödül olarak sunulabilmektedir.” ($\bar{x}=2,292$) ve “Performansındaki değişikliği ücretimde hemen izleyebilirim” ($\bar{x}=2,381$) olmuştur.



Çizelge 5.3. Motivasyon anketi ifadeleri frekans analizi sonuçları

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Yaptığım işte başarılıyım.	8	1,7	6	1,3	36	7,8	196	42,4	216	46,8	4,312	,811
2	Yaptığım işle ilgili olarak sorumluluğa sahibim.	8	1,7	11	2,4	32	6,9	197	42,6	214	46,3	4,294	,836
3	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.	18	3,9	24	5,2	82	17,7	199	43,1	139	30,1	3,903	1,015
4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	16	3,5	16	3,5	67	14,5	196	42,4	167	36,1	4,043	,978
5	İşimi tam anlamı ile yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	13	2,8	28	6,1	68	14,7	178	38,5	175	37,9	4,026	1,012
7	Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	23	5,0	27	5,8	114	24,7	159	34,4	139	30,1	3,788	1,090
8	Yaptığım işle ilgili bir konuda, karar verme hakkına sahibim.	23	5,0	52	11,3	107	23,2	177	38,3	103	22,3	3,617	1,099
9	Amirlerim çalışmalarından dolayı beni her zaman takdir ederler.	43	9,3	53	11,5	127	27,5	154	33,3	85	18,4	3,400	1,183
10	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	29	6,3	32	6,9	94	20,3	194	42,0	113	24,5	3,714	1,100
11	Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.	61	13,2	65	14,1	101	21,9	160	34,6	75	16,2	3,266	1,264
12	Kurumda, yiyecek ve içecek ihtiyacı için uygun imkanlar sağlanmıştır.	37	8,0	63	13,6	91	19,7	196	42,4	75	16,2	3,452	1,153
13	İşyerindeki tıbbi malzeme ve cihazlar yeterlidir.	29	6,3	52	11,3	117	25,3	177	38,3	87	18,8	3,523	1,109
14	Diğer çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	10	2,2	12	2,6	50	10,8	217	47,0	173	37,4	4,149	,872
15	Konularında uzman olan kişiler tarafından hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	28	6,1	38	8,2	78	16,9	214	46,3	104	22,5	3,710	1,089
16	Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	22	4,8	28	6,1	124	26,8	187	40,5	101	21,9	3,686	1,030
17	Amirlerim ile ilişkilerim iyidir.	18	3,9	11	2,4	64	13,9	235	50,9	134	29,0	3,987	,936
18	İşimde terfi imkânım vardır	88	19,0	107	23,2	120	26,0	86	18,6	61	13,2	2,838	1,298
19	Amirlerim, çalışma arkadaşlarım veya hastalarla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	35	7,6	44	9,5	122	26,4	168	36,4	93	20,1	3,520	1,140
20	Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	205	44,4	119	25,8	71	15,4	40	8,7	27	5,8	2,058	1,212
21	Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim.	185	40,0	102	22,1	83	18,0	64	13,9	28	6,1	2,238	1,275
22	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	37	8,0	59	12,8	110	23,8	164	35,5	92	19,9	3,465	1,177
23	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	65	14,1	61	13,2	132	28,6	126	27,3	78	16,9	3,197	1,268
24	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğuna inanıyorum.	173	37,4	81	17,5	102	22,1	67	14,5	39	8,4	2,390	1,337

Çizelge 5.3 incelendiğinde çalışanların katılım düzeylerinin en yüksek olduğu motivasyon ifadelerinin “Yaptığım işte başarılıyım.” ($\bar{x}=4,312$) ve “Yaptığım işle ilgili olarak sorumluluğa sahibim.” ($\bar{x}=4,294$) olduğu tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon ifadeleri içerisinde yer alan “Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım.” ($\bar{x}=2,058$) ve “Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim.” ($\bar{x}=2,238$) ifadeleri ise katılımın en düşük olduğu ifadelerdir. Buna göre, çalışanların iç motivasyonlarının dış motivasyonlarından daha yüksek olduğu söylenebilir

Bundan sonraki bölümde hipotez testlerine geçmeden önce, kullanılan performans değerlendirme ölçeği ile motivasyon ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalama skorları elde edebilmek için öncelikle faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

5.3. Faktör Analizi

Hipotez testlerinin yapılmasından önce performans değerlendirme ölçeğinde yer alan ifadelerin anlamlı faktörler haline getirilip sadeleştirilmesi için Keşfedici Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Temel Bileşenler Analizi ve varimax rotasyon yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen analiz sonucunda beş faktörlü bir yapıya ulaşılmış olup sonuçlar Çizelge 5,4’te sunulmuştur.

Ölçekteki 23. ifadenin (İşyerimdeki değerlendirme süreci performansımı geliştirmemde yardımcı olur.) faktör yükü 0,40’ın altında olup hiçbir faktör altında yer almadığından bu ifadenin çıkarılmasına karar verilmiştir. Bununla birlikte, aynı faktör altında birlikte yüklendiği diğer iki ifadeye (“Performansın arttırılmasında çalışanların organizasyondaki yerlerinin yatay olarak değiştirilmesi anlamına gelen iş rotasyonu kullanılmalıdır” ve “İşyerimdeki performans değerlendirme sistemi, işini yetersiz gören çalışanın sorumluluklarını dikey yönde arttırmak anlamına gelen iş zenginleştirmeye olanak sağlamalıdır.”) kavramsal olarak uyum göstermeyen üçüncü ifadenin (İfade 17: Performans değerlemenin yapılması konusunda son derece açıktır) de silinmesine karar verilmiş ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Sonuçlar Çizelge 5.4’de gösterilmiştir.

Çizelge 5.4. Performans değerlendirme ifadelerine ilişkin kişisel faktör analizi sonuçları

İfade No	İfadeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans
Faktör 1. Değerleme Sistemi			
P11	Değerleme dönemleri herkes için aynı uygulanır.	,761	16,577
P10	Değerlemeciler tüm çalışanlara aynı uzaklıktadır.	,758	
P9	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme yöntemi çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını ortaya koymaktadır.	,750	
P12	Değerleme dönemleri çalışanların performans düzeyini ortaya koymalarına ve karşılaştırma yapılmasına olanak sağlamaktadır.	,713	
P13	Değerleme sistemimiz sayesinde performansım fark edilebilmektedir.	,699	
P8	Çabalarımın fark edildiğini anlayabiliyorum.	,504	
Faktör 2. Değerleme Standartları ve Hedefleri			
P2	Yöneticimle sorumluluklarım konusunda hemfikiriz.	,788	15,910
P1	İşyerimdeki görevim tam olarak belirlenmiştir.	,784	
P4	Organizasyonumuzun hedefleri herkes tarafından bilinir.	,765	
P3	İşyerimdeki performans standartları herkes tarafından açıkça bilinmektedir.	,725	
P6	Performans standartları, işe yönelik bilgi ve becerilerimle uyumludur.	,593	
P7	Organizasyonun hedeflerine ulaşmasında üzerime düşeni biliyorum.	,533	
P5	Uygulanan performans standartları işletmemizin vizyon, misyon ve hedeflerine uygundur.	,470	
Faktör 3. Değerleme Sonrası Geribildirim			
P18	Yöneticim işimle ilgili aksaklıkları zamanında iletir.	,713	14,190
P20	İşyerimde zamanında ve etkin geri besleme yapılır	,683	
P19	Tüm değerlendirmelere açıklık ve dürüstlük hakimdir.	,659	
P21	Değerleme sonuçları her zaman çalışanlarla paylaşılır.	,652	
P22	Değerleme görüşmeleri standartlara ulaşma düzeyi ve yapılması gerekenler konusunda çok bilgilendiricidir.	,568	
P14	İşimdeki eksikliklerin giderilmesine yönelik eğitimlere katılmam yöneticim tarafından desteklenir.	,477	
Faktör 4. Değerlemeye bağlı ücret ve ödül			
P26	Performansındaki değişikliği ücretimde hemen izleyebilirim.	,883	14,025
P27	İşyerim için ödüllendirme sadece ücrete yönelik değildir; çalışanlara, sosyal tesislerden yararlanma olanağı gibi sosyal imkanlarda ödül olarak sunulabilmektedir.	,867	
P25	Yüksek bir performans gösterdiğimde ödüllendirileceğime eminim.	,845	
P24	Performans, işyerim için bir ödül unsurudur.	,665	
Faktör 5. İş Dizaynı			
P16	İşyerimdeki performans değerlendirme sistemi iş zenginleştirmeye olanak sağlamalıdır.	,804	6,682
P15	Performansın artırılmasında çalışanların iş rotasyonu kullanılmalıdır.	,793	

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): ,935

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square =7400,436 (sign=,000)

Çizelge 5.4.'te görülebileceği gibi birinci faktör altı ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin hepsi çalışanlara uygulanan performans sistemi ile ilgilidir. Faktör yükü en yüksek iki ifade (Değerleme dönemleri herkes için aynı uygulanır ve Değerlemeciler tüm çalışanlara aynı uzaklıktadır.) performans değerlendirme dönemleri ile ilgilidir. Üçüncü, dördüncü, beşinci ve

altıncı ifade performans değerlendirme sistemi sayesinde çalışanlar arasındaki farkın ortaya konacağı ve çalışanların çabalarının performans değerlendirme sistemi sayesinde fark edilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda bu faktöre “performans değerlendirme sistemi” adı verilebilir.

İkinci faktör ise yedi ifadeden oluşmakta olup bu faktör değerlendirme standartları ve hedefleri açıklamaktadır. Çalışanın sorumlulukları, organizasyon hedefleri ve performans standartları bu ifadelerde yer almaktadır. Buna göre bu faktöre “değerlendirme standart ve hedefleri” adı verilebilir.

Üçüncü faktör altı ifadeden oluşmaktadır. Bu faktörde gerçekleştirilen değerlendirmeler sonrası yapılan geribildirimler (“İşyerimde zamanında ve etkin geri besleme yapılır”, “Değerlendirme sonuçları her zaman çalışanlarla paylaşılır” ve “Değerlendirme görüşmeleri standartlara ulaşma düzeyi ve yapılması gerekenler konusunda çok bilgilendiricidir.”) açıklanırken, bu geribildirimler sayesinde gelişebilecek olan özellikler ile geliştirilmesi gereken özellikler açıklanmaktadır. Bu açıklamalar ışığında bu faktöre “değerlendirmeye bağlı geri bildirim” ismi verilebilir.

Dördüncü faktördeki ifadeler ise performans değerlendirmeye bağlı ücret ve ödül sistemini (“Performansındaki değişikliği ücretimde hemen izleyebilirim”, “İşyerim için ödüllendirme sadece ücrete yönelik değildir”, “Çalışanlara, sosyal tesislerden yararlanma olanağı gibi sosyal imkanlarda ödül olarak sunulabilmektedir”, “Yüksek bir performans gösterdiğimde ödüllendirileceğime eminim” ve “Performans, işyerim için bir ödül unsurudur”.) açıkladığı için bu faktöre “değerlendirmeye bağlı ücret ve ödül” adı verilmiştir.

Beşinci ve son faktör ise iş dizaynı ile ilgili iki ifadeden oluşmuş olup “Performansın artırılmasında çalışanların iş rotasyonu kullanılmalıdır” ve “İşyerimdeki performans değerlendirme sistemi iş zenginleştirmeye olanak sağlamalıdır” bu boyuta “iş dizaynı” adı verilmiştir.

Boyutlara ilişkin ortalamaları almadan önce güvenilirlik testi amacıyla her bir faktör için ayrı ayrı Cronbach's Alpha testi yapılmıştır. “Performans değerlendirme sistemi” boyutu için Cronbach's Alpha değeri 0,904; “değerlendirme standartları ve hedefleri” boyutu için 0,878; “değerlendirmeye bağlı geri bildirim” boyutu için 0,876; dördüncü boyut olan “değerlendirmeye

bağlı ücret ve ödül” boyutunun değeri ise 0,887 olarak bulunmuştur. Beşinci boyut olan “iş dizaynı” yalnızca iki ifadeden oluştuğu için bu iki ifadenin arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır. Buna göre bu ifadelerin arasındaki korelasyon değeri (r) 0,527 olup bu değer in istatistiksel olarak anlamlı olduğu (sign. p=0,01) görülmüştür ve bu boyut güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Benzer şekilde motivasyon ölçeği için de Keşfedici Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz yapılırken içsel ve dışsal motivasyon ifadeleri ayrı ayrı ele alınmıştır.

İçsel motivasyonu ölçmek için kullanılan 6. ifadenin (Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum) iki faktör altında yüklenmiş (çapraz yüklenme) durumda olduğu (0,551 ve 0,526) görülmüştür. Bununla birlikte faktör yükü daha fazla olan birinci boyutta daha çok bireyin kendini değerli hissetmesi ilgili iken bu ifade daha çok işin saygınlığıyla ilgilidir. Bu ifadenin bu faktör altında yer alması kavramsal olarak uyumsuz olacağından bu ifadenin çıkarılmasına karar verilmiştir. Ayrıca dışsal motivasyon boyutunda yer alan 15. ifade de (Konularında uzman olan kişiler tarafından hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.) hem kavramsal olarak faktöre uyumlu olmadığı hem de çıkarıldığında Cronbach’s Alpha değerinin artacağı tespit edildiği için ölçekten çıkarılmış ve faktör analizi tekrar edilmiştir. Sonuçlar içsel motivasyon için Çizelge 5.5. , dışsal motivasyon için ise Çizelge 5.6.’da gösterilmiştir.

Çizelge 5.5. İçsel motivasyon ifadelerine ilişkin keşifsel faktör analizi sonuçları

İfade No	İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Faktör 1. Kendini Değerli Hissetme			
İM1	Yaptığım işte başarılıyım.	,888	36,461
İM2	Yaptığım işle ilgili olarak sorumluluğa sahibim.	,861	
İM3	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.	,657	
İM4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	,652	
İM5	İşimi tam anlamı ile yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	,615	
Faktör 2. Örgütsel Bağlılık			
İM9	Amirlerim çalışmalarımın dolay beni her zaman takdir ederler.	,825	28,264
İM8	Yaptığım işle ilgili bir konuda, karar verme hakkına sahibim.	,804	
İM7	Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	,681	

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): ,819
Bartlett’s Test of Sphericity Approx. Chi-Square =1537,919 (sign=,000)

Çizelge 5.5.'de gösterildiği gibi birinci faktör beş ifadeden oluşmaktadır ve kişinin kendini yaptığı işle ilgili kendi başarısını (“Yaptığım işte başarılıyım”, “Yaptığım işle ilgili olarak sorumluluğa sahibim”, “Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler”, “Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum” ve “İşimi tam anlamı ile yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.”) ve motivasyon faktörlerini açıkladığı için “kendini değerli hissetme” olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör ise üç ifadeden oluşmakta olup çalışanın amirleri ile ilişkisi (Amirlerim çalışmalarından dolayı beni her zaman takdir ederler.), işinde yetkili olduğu (Yaptığım işle ilgili bir konuda, karar verme hakkına sahibim) ve yaptığı işin önemli olduğu düşüncesi (Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.) açıklandığı için “örgütsel bağlılık” adını almıştır.

İki faktör için ayrı ayrı Cronbach’s Alpha testi yapılmıştır. “kendini değerli hissetme” boyutu için Cronbach’s Alpha değeri 0,837 ve “örgütsel bağlılık” boyutu içinse 0,739 bulunmuş olup, boyutların güvenilirliğinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu söylenebilir.

Çizelge 5.6. Dışsal motivasyon ifadelerine ilişkin keşifsel faktör analizi sonuçları

İfade No	İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Faktör 1. Ücret ve Ödüllendirme			
DM20	Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	,869	21,558
DM21	Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim.	,856	
DM24	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğuna inanıyorum.	,786	
DM18	İşimde terfi imkânım vardır.	,643	
DM23	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	,566	
Faktör 2. Takım Çalışması			
DM14	Diğer çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir	,721	18,364
DM17	Amirlerim ile ilişkilerim iyidir	,703	
DM22	Kişisel ve ailevi sorunlarımların çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır	,601	
DM19	Amirlerim, çalışma arkadaşlarım veya hastalarla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	,594	
DM16	Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	,517	
DM10	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	,483	
Faktör 3. Çalışma Ortamının Fiziki Durumu			
DM13	İşyerindeki tıbbi malzeme ve cihazlar yeterlidir.	,806	18,328
DM11	Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.	,795	
DM12	Kurumda, yiyecek ve içecek ihtiyacı için uygun imkanlar sağlanmıştır	,728	

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): ,880
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square =2678,023 (sign=,000)

Çizelge 5.6.'da görüldüğü gibi birinci faktör beş ifadeden oluşmaktadır. İfadelerin bir kısmı (Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım ve Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğuna inanıyorum.) motivasyon faktörü olarak ücreti açıklamaktadır. Bununla birlikte diğer üç ifade de (“Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim”, “İşimde terfi imkânım vardır” ve “Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.”) ödül motivasyonu ile ilgilidir. Tüm bu bilgilerin ışığında bu boyut “ücret ve ödüllendirme” olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör altında ise altı ifade yer almaktadır. Bu ifadeler amirlerle olan iyi ilişkileri (“Amirlerim ile ilişkilerim iyidir”, “Amirlerim, çalışma arkadaşlarım veya hastalarla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar” ve “Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.”); çalışma arkadaşları ile olan iyi ilişkileri (“Diğer çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir”, “Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır”) ve bunlara bağlı olarak kurumun ileride daha iyi durumda (Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.) olacağına dair inancı açıkladığı için bu faktöre “takım çalışması” adı verilmiştir.

Üçüncü ve son faktör ise üç ifadeden oluşmakta olup ifadelerin hepsi fiziksel imkanlar (“İşyerindeki tıbbi malzeme ve cihazlar yeterlidir”, “Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur” ve “Kurumda, yiyecek ve içecek ihtiyacı için uygun imkanlar sağlanmıştır”.) ile ilgili olduğu için bu faktöre “çalışma ortamının fiziksel durumu” adı verilmiştir.

Boyutlara ait ortalamalar hesaplanmadan önce, üç boyut için ayrı olarak Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmış ve güvebilirlik testi yapılmıştır. Bu değer “ücret ve ödüllendirme” boyutu için 0,839; “takım çalışması” boyutu için 0,769 ve “çalışma ortamının fiziksel durumu” boyutu için 0,782 bulunmuş olup boyutların güvenilir olduğu görülmüştür.

5.4. Performans Değerleme ve Motivasyon İfadelerinin Demografik Özellikler ile İlişkilendirilmesi

Bu bölümde katılımcıların performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin değerlendirmelerinin ve motivasyonlarının sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen hipotez testleri ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu amaçla önceki aşamada gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde elde edilen alt boyutlara ilişkin ortalama skorları hesaplanmış, bu değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini

tespit etmek için de “Kolmogorov-Smirnov testi” gerçekleştirilmiş olup sonuçlar Çizelge 5.7’de sunulmuştur.

Çizelge 5.7. Tek örneklem Kolmogorov Smirnov testi sonuçları

	İstatistik	N	Sig.
Performans Değerleme Ölçeği			
Değerleme Sistemi	,063	462	,000
Değerleme Standartları ve Hedefleri	,073	462	,000
Değerleme Sonrası Geribildirim	,098	462	,000
Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	,094	462	,000
İş Dizaynı	,156	462	,000
Motivasyon Ölçeği			
Kendini Değerli Hissetme	,132	462	,000
Örgütsel Bağlılık	,089	462	,000
Ücret ve Ödüllendirme	,092	462	,000
Takım Çalışması	,097	462	,000
Çalışma Ortamının Fiziki Durumu	,105	462	,000

Yapılan test sonucunda anlamlılık değeri $p=0,000$ bulunmuştur. Bu değer $p<0,05$ anlamlılık değerinden küçük olduğu için parametrik olmayan (non-parametrik) test yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

5.4.1. Katılımcıların performans değerlendirme ve motivasyon değerlendirmelerinin cinsiyete göre karşılaştırılması

Veriler normal dağılım göstermediğinde iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların ölçülmesi için “Mann-Whitney U” testi kullanılır. Bu test bağımsız örnekler için uygulanan t testlerinin parametrik olmayan alternatifidir. Mann-Whitney U testi grupların medyanlarını karşılaştırır. Böylece iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirir (Kalaycı, 2016: 99). Bu doğrultuda performans değerlemeye ilişkin görüşlerinin ve motivasyon düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için (H1.1 ve H2.1) Mann-Whitney U testi gerçekleştirilmiş olup sonuçlar sırasıyla Çizelge 5.8. ve Çizelge 5.9’da sunulmuştur. .

Çizelge 5.8. Performans değerlendirme algısı-Cinsiyet ilişkisi: Mann-Whitney U testi

	Cinsiyet	N	Ortalama sırası	Z	Sig.
Değerleme Sistemi	Kadın	314	224,92	-1,547	,122
	Erkek	148	245,47		
Değerleme Standartları ve Hedefleri	Kadın	314	227,43	-,955	,340
	Erkek	148	240,13		
Değerleme Sonrası Geribildirim	Kadın	314	227,09	-1,037	,300
	Erkek	148	240,85		
Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	Kadın	314	226,36	-1,210	,226
	Erkek	148	242,42		
İş Dizaynı	Kadın	314	227,03	-1,070	,284
	Erkek	148	240,99		

Yapılan test sonucunda performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuş ($p>0,05$) ve bu sonuçlara göre “H1.1: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi ret edilmiştir.

Motivasyonun cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için gerçekleştirilen analiz sonucunda iki boyutta anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$) (Çizelge 5.9).

Çizelge 5.9. Motivasyon-Cinsiyet ilişkisi: Mann-Whitney U testi

	Cinsiyet	N	Ortalama sırası	Z	Sig.
Kendini Değerli Hissetme	Kadın	314	241,55	-2,376	,018
	Erkek	148	210,17		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	314	229,24	-,535	,593
	Erkek	148	236,30		
Ücret ve Ödüllendirme	Kadın	314	222,01	-2,230	,026
	Erkek	148	251,64		
Takım Çalışması	Kadın	314	233,59	-,491	,623
	Erkek	148	227,07		
Çalışma Ortamının Fiziki Durumu	Kadın	314	221,04	-2,464	,014
	Erkek	148	253,69		

Sonuçlara bakıldığında kadınların içsel motivasyon faktörlerinden kendini değerli hissetme boyutunda erkeklere oranla daha yüksek ortalamaya ($\bar{x} = 241,55 > \bar{x} = 210,17$) sahip oldukları görülmüştür. Diğer taraftan dışsal motivasyon faktörlerinden olan çalışma ortamının fiziksel ortamı boyutunda ise erkeklerin kadınlardan ortalama olarak daha yüksek ($\bar{x} = 253,69 > \bar{x} = 221,04$) olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre ikinci hipotez “H2.1:

Çalışanların motivasyonları cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi kendini değerli hissetme ve çalışma ortamının fiziki durumu boyutlarında kabul edilmiştir.

5.4.2. Katılımcıların performans değerlendirme ve motivasyon değerlendirmelerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılması

Performans Değerleme sistemine ilişkin değerlendirmelerin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini (H1.2: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.) belirlemek için “Kruskal Wallis” testi gerçekleştirilmiştir (Çizelge 5.10). Bu test, sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Değerler sıralı hale çevrilir ve her grup için sıralı ortalamalar karşılaştırılır ve bağımsız örnekler için uygulanan t testlerinin parametrik olmayan alternatifidir (Kalaycı, 2016: 106).

Çizelge 5.10. Performans değerlendirme algısı-Yaş ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Yaş grupları	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi	Ki kare	Sign
Değerleme Süreci	25 yaş altı	61	263,67	4	9,931	,042
	26-35 yaş	163	209,10			
	36-45 yaş	158	234,43			
	46-55 yaş	67	241,58			
	56-65 yaş	13	273,81			
Değerleme Standartları ve Hedefleri	25 yaş altı	61	280,14	4	10,025	,040
	26-35 yaş	163	222,98			
	36-45 yaş	158	219,97			
	46-55 yaş	67	233,92			
	56-65 yaş	13	237,81			
Değerleme Sonrası Geribildirim	25 yaş altı	61	247,69	4	1,196	,879
	26-35 yaş	163	227,25			
	36-45 yaş	158	231,35			
	46-55 yaş	67	226,32			
	56-65 yaş	13	237,27			
Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	25 yaş altı	61	273,30	4	11,866	,018
	26-35 yaş	163	212,94			
	36-45 yaş	158	223,77			
	46-55 yaş	67	255,05			
	56-65 yaş	13	240,54			
İş Dizaynı	25 yaş altı	61	250,76	4	4,136	,388
	26-35 yaş	163	225,38			
	36-45 yaş	158	224,27			
	46-55 yaş	67	250,90			
	56-65 yaş	13	205,81			

Analiz sonuçlarına göre değerlendirme süreci, değerlendirme standartları ve hedefleri ile değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutlarında yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Değerleme süreci boyutunda 26-35 yaş arasındaki katılımcıların ortalamaları belirgin şekilde diğer gruplardan özellikle 25 yaş altı ve 56-65 yaş arasındaki katılımcılardan düşük olduğu ($\bar{x} = 209,10 < \bar{x} = 263,67, \bar{x} = 273,81$) için anlamlı farklılık çıktığı ortaya çıkmıştır. Değerleme standartları ve performans değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutunda ise 25 yaş altı katılımcıların ortalamalarının 26-35 ve 36-45 yaş arasındaki katılımcıların ortalamalarından yüksek olduğu ($\bar{x} = 273,30 > \bar{x} = 212,94, \bar{x} = 223,77$) belirlenmiştir. Bu durum 25 yaş altı yeni mezun daha genç çalışanların değerlendirme sisteminin işleyişinden daha memnun oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçlara göre “H1.2: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi değerlendirme süreci, değerlendirme standartları ve hedefleri ve değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutlarında kabul edilmiştir.

Motivasyonun yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek (H2.2: Çalışanların motivasyonları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.) için yine parametrik olmayan Kruskal Wallis testi gerçekleştirilmiştir (Çizelge 5.11).

Çizelge 5.11. Motivasyon yaş ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Yaş grupları	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi	Ki kare	Sig
Kendini değerli hissetme	25 yaş altı	61	249,15	4	4,219	,377
	26-35 yaş	163	231,48			
	36-45 yaş	158	235,63			
	46-55 yaş	67	216,00			
	56-65 yaş	13	178,69			
Örgütsel Bağlılık	25 yaş altı	61	237,15	4	1,556	,817
	26-35 yaş	163	222,47			
	36-45 yaş	158	240,01			
	46-55 yaş	67	229,27			
	56-65 yaş	13	226,35			
Ücret ve Ödüllendirme	25 yaş altı	61	219,56	4	10,901	,028
	26-35 yaş	163	211,69			
	36-45 yaş	158	238,81			
	46-55 yaş	67	260,69			
	56-65 yaş	13	296,69			
Takım Çalışması	25 yaş altı	61	245,15	4	1,934	,748
	26-35 yaş	163	223,45			
	36-45 yaş	158	238,30			
	46-55 yaş	67	222,88			
	56-65 yaş	13	230,23			
Çalışma Ortamının Fiziki Durumu	25 yaş altı	61	283,61	4	12,444	,014
	26-35 yaş	163	220,74			
	36-45 yaş	158	224,96			
	46-55 yaş	67	218,59			
	56-65 yaş	13	267,88			

Kruskal Wallis testinin sonuçlarına göre ücret ve ödüllendirme ve çalışma ortamının fiziki durumu boyutlarında yaş gruplarına göre motivasyon açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ücret ve ödüllendirme boyutuna bakıldığında en yaşlı grup olan 56-65 yaş arasındaki çalışanların motivasyonlarının, özellikle 25 yaş altındaki çalışanlar ile 26-35 yaş arasındaki çalışanlara göre oldukça yüksek olduğu ($\bar{x} = 296,69 > \bar{x} = 219,56, \bar{x} = 211,69$) ortaya çıkmıştır. Çalışma ortamının fiziki durumuna bakıldığında ise 25 yaş altındaki çalışanların motivasyon ortalamalarının 26-35, 36-45, 46-55 yaş gruplarında yer alan çalışanlara göre oldukça yüksek kaldığı ($\bar{x} = 283,61 > \bar{x} = 220,74, \bar{x} = 224,96, \bar{x} = 218,59$) görülmüştür. Bu durum, en genç çalışan grubunun motivasyon kaynakları ile en yaşlı grubun motivasyon kaynaklarının farklı algılandığı şeklinde yorumlanabilir. Buna göre “H4: Çalışanların motivasyonları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi ücret ve ödüllendirme ile çalışma ortamının fiziki durumu boyutlarında kabul edilmiştir.

5.4.3. Katılımcıların performans değerlendirme ve motivasyon değerlendirmelerinin medeni duruma göre karşılaştırılması

Performans Değerleme sistemine ilişkin düşüncelerin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini (H1.3: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.) belirlemek için “Mann Whitney U” testi gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 5.12. Performans değerlendirme algısı-Medeni durum ilişkisi: Mann Whitney U testi

	Medeni Durum	N	Ortalama sırası	Z	Sig.
Kendini Değerli Hissetme	Bekar	157	230,64	-,099	,921
	Evli	305	231,94		
Örgütsel Bağlılık	Bekar	157	239,79	-,959	,337
	Evli	305	227,23		
Ücret ve Ödüllendirme	Bekar	157	227,89	-,419	,675
	Evli	305	233,36		
Takım Çalışması	Bekar	157	236,26	-,552	,581
	Evli	305	229,05		
Çalışma Ortamının Fiziki Durumu	Bekar	157	240,38	-1,047	,295
	Evli	305	226,93		

Medeni durum ile performans değerlendirme boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan analiz sonucunda medeni durum ile performans değerlendirme arasında istatistiki olarak anlamlı

bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna göre, “H1.3: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir. “ alt hipotezi red edilmiştir.

Medeni durum ile motivasyon boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek de (H2.3: Çalışanların motivasyonları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.) için Mann-Whitney U testi gerçekleştirilmiştir (Çizelge 5.13).

Çizelge 5.13. Motivasyon yaş ilişkisi: Mann Whitney U testi

	Medeni Durum	N	Ortalama sırası	Z	Sig.
Kendini Değerli Hissetme	Bekar	157	227,02	-,522	,602
	Evli	305	233,81		
Örgütsel Bağlılık	Bekar	314	224,13	-,857	,391
	Evli	148	235,29		
Ücret ve Ödüllendirme	Bekar	314	218,25	-1,534	,125
	Evli	148	238,32		
Takım Çalışması	Bekar	314	226,43	-,588	,556
	Evli	148	234,11		
Çalışma Ortamının Fiziki Durumu	Bekar	314	247,80	-1,892	,059
	Evli	148	223,11		

Yapılan analiz sonucunda medeni durum ile motivasyon arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna göre, “H2.3: Çalışanların motivasyonları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.” Hipotezi reddedilmiştir.

5.4.4. Katılımcıların performans değerlendirme ve motivasyon değerlendirmelerinin eğitim düzeyine göre karşılaştırılması

Performans Değerleme sistemine ilişkin değerlendirmelerin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini (H1.4: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.) belirlemek için “Kruskal Wallis” testi gerçekleştirilmiştir (Çizelge 5.14).

Çizelge 5.14. Performans değerlendirme algısı-Eğitim düzeyi ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi	Ki kare	Sig.
Değerleme Süreci	Lise	155	234,69	3	,970	,808
	Lisans-Önlisans	239	230,21			
	Yüksek Lisans	49	237,92			
	Doktora	19	205,11			
Değerleme Standartları ve Hedefleri	Lise	155	249,78	3	5,990	,112
	Lisans-Önlisans	239	227,34			
	Yüksek Lisans	49	206,42			
	Doktora	19	199,37			
Değerleme Sonrası Geribildirim	Lise	155	228,72	3	2,134	,545
	Lisans-Önlisans	239	229,39			
	Yüksek Lisans	49	233,89			
	Doktora	19	274,55			
Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	Lise	155	244,57	3	2,387	,496
	Lisans-Önlisans	239	225,33			
	Yüksek Lisans	49	227,02			
	Doktora	19	214,08			
İş Dizaynı	Lise	155	234,95	3	,374	,945
	Lisans-Önlisans	239	228,01			
	Yüksek Lisans	49	234,48			
	Doktora	19	239,50			

Yapılan analiz sonucunda eğitim düzeyi ile katılımcıların performans değerlendirme düşünceleri arasında istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$) Buna göre “H1.4: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi reddedilmiştir.

Motivasyon boyutları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı ilişki olup olmadığını (H2.4: Çalışanların motivasyonları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.) belirlemek amacıyla da Kruskal Wallis testi yapılmıştır (Çizelge 5.15.).

Çizelge 5.15. Motivasyon-Eğitim düzeyi ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Eğitim düzeyi	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi	Ki kare	Sig.
Kendini Değerleri Hissetme	Lise	155	242,00	3	4,157	,245
	Lisans-Önlisans	239	232,24			
	Yüksek Lisans	49	198,28			
	Doktora	19	222,24			
Örgütsel Bağlılık	Lise	155	230,25	3	,408	,939
	Lisans-Önlisans	239	234,50			
	Yüksek Lisans	49	221,72			
	Doktora	19	229,24			
Ücret ve Ödüllendirme	Lise	155	228,55	3	,467	,926
	Lisans-Önlisans	239	232,81			
	Yüksek Lisans	49	239,58			
	Doktora	19	218,26			
Takım Çalışması	Lise	155	238,15	3	1,684	,640
	Lisans-Önlisans	239	232,06			
	Yüksek Lisans	49	218,40			
	Doktora	19	203,92			
Çalışma Ortamının Fiziki Durumu	Lise	155	268,25	3	18,907	,000
	Lisans-Önlisans	239	213,59			
	Yüksek Lisans	49	220,89			
	Doktora	19	184,37			

Yapılan analizler sonucunda motivasyon boyutlarının sadece biri için eğitim durumuna göre farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Çalışma ortamının fiziki durumu boyutunda bakıldığında, en düşük eğitim düzeyi olan lise mezunlarının ortalamaları diğer gruplara (lisans-ön lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları) göre ($\bar{x} = 268,25 > \bar{x} = 213,59, \bar{x} = 220,89, \bar{x} = 184,37$) daha yüksektir. Eğitim düzeyi arttıkça ortalamalar düşmektedir ve buna göre “H2.4: Çalışanların motivasyonları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi çalışma ortamının fiziki durumu boyutunda kabul edilmiştir.

5.4.5. Katılımcıların performans değerlendirme ve motivasyon değerlendirmelerinin meslekte çalışma süresine göre karşılaştırılması

Performans Değerleme sistemine ilişkin değerlendirmelerin meslekte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini (H1.5: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.) belirlemek için “Kruskal Wallis” testi gerçekleştirilmiştir (Çizelge 5.16).

Çizelge 5.16. Performans değerlendirme algısı-Meslekte çalışma süresi ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Meslekte Çalışma Süresi	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi	Ki kare	Sig.
Değerleme Süreci	1-5 yıl	131	235,67	4	2,835	,586
	6-10 yıl	88	233,61			
	11-15 yıl	85	233,25			
	16-20 yıl	68	207,06			
	21 yıl ve üzeri	90	240,19			
Değerleme Standartları ve Hedefleri	1-5 yıl	131	251,58	4	6,100	,192
	6-10 yıl	88	227,50			
	11-15 yıl	85	231,96			
	16-20 yıl	68	203,86			
	21 yıl ve üzeri	90	226,63			
Değerleme Sonrası Geribildirim	1-5 yıl	131	232,10	4	1,788	,775
	6-10 yıl	88	241,59			
	11-15 yıl	85	239,46			
	16-20 yıl	68	219,88			
	21 yıl ve üzeri	90	222,03			
Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	1-5 yıl	131	246,62	4	3,580	,466
	6-10 yıl	88	222,71			
	11-15 yıl	85	237,01			
	16-20 yıl	68	213,57			
	21 yıl ve üzeri	90	226,43			
İş Dizaynı	1-5 yıl	131	239,90	4	1,342	,854
	6-10 yıl	88	223,38			
	11-15 yıl	85	237,35			
	16-20 yıl	68	225,21			
	21 yıl ve üzeri	90	226,43			

Yapılan analiz sonucunda meslekte çalışma süresi ile katılımcıların performans değerlendirme düşünceleri arasında istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$) Buna göre “H1.5: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri meslekte çalışmaya süresine göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi reddedilmiştir.

Motivasyon boyutları ile meslekte çalışma süresi arasında anlamlı ilişki olup olmadığını (H2.5: Çalışanların motivasyonları meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.) belirlemek amacıyla da Kruskal Wallis testi yapılmıştır (Çizelge 5.17.).

Çizelge 5.17. Motivasyon-Meslekte çalışma süresi ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Meslekte Çalışma Süresi	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi-	Ki kare	Sig.
Kendini Değerleri Hissetme	1-5 yıl	131	250,98	4	4,621	,328
	6-10 yıl	88	227,06			
	11-15 yıl	85	229,22			
	16-20 yıl	68	225,35			
	21 yıl ve üzeri	90	214,29			
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	131	235,58	4	,742	,946
	6-10 yıl	88	221,70			
	11-15 yıl	85	236,52			
	16-20 yıl	68	229,55			
	21 yıl ve üzeri	90	231,87			
Ücret ve Ödüllendirme	1-5 yıl	131	217,65	4	5,239	,264
	6-10 yıl	88	217,40			
	11-15 yıl	85	236,65			
	16-20 yıl	68	241,80			
	21 yıl ve üzeri	90	252,81			
Takım Çalışması	1-5 yıl	131	241,47	4	3,294	,510
	6-10 yıl	88	220,30			
	11-15 yıl	85	246,13			
	16-20 yıl	68	223,80			
	21 yıl ve üzeri	90	219,95			
Çalışma Ortamının Fiziki Durumu	1-5 yıl	131	242,29	4	1,646	,801
	6-10 yıl	88	228,99			
	11-15 yıl	85	233,45			
	16-20 yıl	68	219,66			
	21 yıl ve üzeri	90	225,36			

($p < 0,05$).

Yapılan analiz sonucunda meslekte çalışma süresi ile katılımcıların motivasyonları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0,05$) Buna göre “H2.5: Çalışanların motivasyonları meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi reddedilmiştir.

5.4.6. Katılımcıların performans değerlendirme ve motivasyon değerlendirmelerinin kurumda çalışma süresine göre karşılaştırılması

Performans Değerleme sistemine ilişkin değerlendirmelerin kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini (H1.6: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine

ilişkin görüşleri kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.) belirlemek için “Kruskal Wallis” testi gerçekleştirilmiştir (Çizelge 5.18).

Çizelge 5.18. Performans değerlendirme algısı-Kurumda çalışma süresi ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi-	Ki kare	Sig.
Değerleme Süreci	1-5 yıl	209	237,22	4	1,120	,891
	6-10 yıl	82	222,13			
	11-15 yıl	69	235,01			
	16-20 yıl	54	222,62			
	21 yıl ve üzeri	48	227,56			
Değerleme Standartları ve Hedefleri	1-5 yıl	209	243,51	4	9,382	,052
	6-10 yıl	82	227,74			
	11-15 yıl	69	248,77			
	16-20 yıl	54	194,28			
	21 yıl ve üzeri	48	202,66			
Değerleme Sonrası Geribildirim	1-5 yıl	209	232,62	4	2,042	,728
	6-10 yıl	82	231,75			
	11-15 yıl	69	245,27			
	16-20 yıl	54	228,34			
	21 yıl ve üzeri	48	209,97			
Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	1-5 yıl	209	237,84	4	3,447	,486
	6-10 yıl	82	224,49			
	11-15 yıl	69	245,17			
	16-20 yıl	54	206,70			
	21 yıl ve üzeri	48	224,14			
İş Dizaynı	1-5 yıl	209	228,53	4	1,524	,822
	6-10 yıl	82	226,02			
	11-15 yıl	69	245,49			
	16-20 yıl	54	224,09			
	21 yıl ve üzeri	48	242,02			

($p < 0,05$).

Yapılan analiz sonucunda meslekte çalışma süresi ile katılımcıların performans değerlendirme düşünceleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0,05$) Buna göre “H1.6: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi reddedilmiştir.

Motivasyon boyutları ile meslekte çalışma süresi arasında anlamlı ilişki olup olmadığını (H2.6: Çalışanların motivasyonları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.) belirlemek amacıyla da Kruskal Wallis testi yapılmıştır (Çizelge 5.19.).

Çizelge 5.19. Motivasyon- Kurumda çalışma süresi ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi-	Ki kare	Sig.
Kendini Değerleri Hissetme	1-5 yıl	209	243,16	4	5,500	,240
	6-10 yıl	82	220,03			
	11-15 yıl	69	238,88			
	16-20 yıl	54	222,95			
	21 yıl ve üzeri	48	199,34			
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	209	228,15	4	3,164	,531
	6-10 yıl	82	219,91			
	11-15 yıl	69	256,07			
	16-20 yıl	54	233,37			
	21 yıl ve üzeri	48	228,47			
Ücret ve Ödüllendirme	1-5 yıl	209	216,24	4	12,614	,013
	6-10 yıl	82	212,84			
	11-15 yıl	69	250,34			
	16-20 yıl	54	256,87			
	21 yıl ve üzeri	48	274,18			
Takım Çalışması	1-5 yıl	209	234,59	4	7,763	,101
	6-10 yıl	82	202,44			
	11-15 yıl	69	262,13			
	16-20 yıl	54	227,82			
	21 yıl ve üzeri	48	227,79			
Çalışma Ortamının Fiziki Durumu	1-5 yıl	209	236,99	4	2,490	,646
	6-10 yıl	82	228,15			
	11-15 yıl	69	242,29			
	16-20 yıl	54	210,47			
	21 yıl ve üzeri	48	221,47			

Yapılan analizler sonucunda motivasyon boyutlarının sadece biri için kurumda çalışma süresine göre farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Sonuçlar değerlendirildiğinde 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri yıl kurumda çalışanların 1-5 ve 6-10 yıl kurumda çalışanlardan daha yüksek ortalamaya ($\bar{x} = 256,84$, $\bar{x} = 274,18$, $> \bar{x} = 216,24$, $\bar{x} = 212,84$) sahip oldukları görülmüştür ve buna göre “H2.6: Çalışanların motivasyonları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi ücret ve ödüllendirme boyutunda kabul edilmiştir.

5.4.7. Katılımcıların performans değerlendirme ve motivasyon değerlendirmelerinin unvanlara göre karşılaştırılması

Performans Değerleme sistemine ilişkin değerlendirmelerin unvanlara göre farklılık gösterip göstermediğini (H1.7: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri sahip olunan unvanlara göre farklılık göstermektedir.) belirlemek için “Kruskal Wallis” testi gerçekleştirilmiştir (Çizelge 5.20.).

Çizelge 5.20. Performans değerlendirme algısı – Unvan ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Unvan	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi	Ki kare	Sig.
Değerleme Süreci	Hekim	66	230,28	4	17,711	,001
	Hemşire	104	264,45			
	İdari personel	79	253,11			
	Sağlık teknikeri	53	232,94			
	VHKİ	160	199,43			
Değerleme Standartları ve Hedefleri	Hekim	66	199,71	4	9,423	,051
	Hemşire	104	246,14			
	İdari personel	79	237,35			
	Sağlık teknikeri	53	264,77			
	VHKİ	160	221,19			
Değerleme Sonrası Geribildirim	Hekim	66	250,64	4	6,943	,139
	Hemşire	104	244,97			
	İdari personel	79	244,87			
	Sağlık teknikeri	53	217,23			
	VHKİ	160	212,98			
Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	Hekim	66	219,17	4	10,431	,034
	Hemşire	104	256,38			
	İdari personel	79	233,42			
	Sağlık teknikeri	53	258,74			
	VHKİ	160	210,44			
İş Dizaynı	Hekim	66	236,05	4	,958	,916
	Hemşire	104	233,07			
	İdari personel	79	239,24			
	Sağlık teknikeri	53	234,54			
	VHKİ	160	223,78			

($p < 0,05$).

Yapılan analizler sonucunda motivasyon boyutlarında değerlemeye bağlı ücret ve ödül ve değerlendirme sistemi için unvanlara göre farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Değerleme süreci boyutundaki farklılığın Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni (VHKİ) unvanında çalışanların özellikle hemşireler olmak üzere diğer unvanlarda (hekim, idari personel, sağlık teknikeri) çalışanlara göre ortalamalarından ($\bar{x} = 199,43 < \bar{x} = 264,46, \bar{x} = 253,11, \bar{x} = 232,94, \bar{x} = 232,94$) oldukça düşüktür. Değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutunda ise farklılık hekim ortalamalarının ve VHKİ ortalamalarının hemşire ve sağlık teknikeri ortalamalarından düşük ($\bar{x} = 219,17, \bar{x} = 210,44 < \bar{x} = 256,38, \bar{x} = 258,74$) olmasıdır. “H1.7: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri sahip olunan unvanlara göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi değerlendirme sistemi ve değerlemeye bağlı ücret ve ödüllendirme alt boyutlarında kabul edilmiştir.

Motivasyon boyutları ile sahip olunan unvanlar arasında anlamlı ilişki olup olmadığını (H2.7: Çalışanların motivasyonları sahip olunan unvanlara göre farklılık göstermektedir.) belirlemek amacıyla da Kruskal Wallis testi yapılmıştır (Çizelge 5.21.).

Çizelge 5.21. Motivasyon-Unvan ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Unvan	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi	Ki kare	Sig.
Kendini Değerleri Hissetme	Hekim	66	215,07	4	5,700	,223
	Hemşire	104	240,02			
	İdari personel	79	221,21			
	Sağlık teknikeri	53	265,77			
	VHKİ	160	226,47			
Örgütsel Bağlılık	Hekim	66	221,79	4	13,083	,011
	Hemşire	104	244,23			
	İdari personel	79	261,29			
	Sağlık teknikeri	53	253,66			
	VHKİ	160	205,18			
Ücret ve Ödüllendirme	Hekim	66	244,15	4	12,603	,013
	Hemşire	104	249,13			
	İdari personel	79	259,48			
	Sağlık teknikeri	53	218,71			
	VHKİ	160	205,25			
Takım Çalışması	Hekim	66	218,28	4	7,823	,098
	Hemşire	104	242,51			
	İdari personel	79	255,51			
	Sağlık teknikeri	53	247,02			
	VHKİ	160	212,80			
Çalışma Ortamının Fiziki Durumu	Hekim	66	198,82	4	7,998	,092
	Hemşire	104	224,60			
	İdari personel	79	252,66			
	Sağlık teknikeri	53	255,42			
	VHKİ	160	231,09			

($p < 0,05$).

Yapılan analizler sonucunda motivasyon boyutlarında örgütsel bağlılık ve ücret ve ödüllendirme göre farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Motivasyon anketi faktörlerine bakıldığında örgütsel bağlılık ile ücret ve ödüllendirme boyutlarında farklılık olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık boyutunda VHKİ unvanında çalışanların diğer unvanlarda (hemşire, idari personel ve sağlık teknikeri) çalışanlara göre oldukça düşük ($\bar{x} = 205,18 < \bar{x} = 244,23, \bar{x} = 261,29, \bar{x} = 253,66$) ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Ücret ve ödüllendirme boyutunda ise VHKİ unvanında çalışanların diğer unvanlarda (hekim, hemşire, idari personel) göre ortalamalarının oldukça düşük ($\bar{x} = 205,25 < \bar{x} = 244,15, \bar{x} = 249,13, \bar{x} = 259,48$) olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre “H2.7:

Çalışanların motivasyonları sahip olunan unvanlara göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi örgütsel bağlılık ve ücret ve ödüllendirme boyutlarında kabul edilmiştir.

5.4.8. Katılımcıların performans değerlendirme ve motivasyon değerlendirmelerinin çalışılan departmanlara göre karşılaştırılması

Performans Değerleme sistemine ilişkin değerlendirmelerin çalışılan departmanlara göre farklılık gösterip göstermediğini (H1.8: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri çalışanların departmanlarına göre farklılık göstermektedir.) belirlemek için “Kruskal Wallis” testi gerçekleştirilmiştir (Çizelge 5.22).

Çizelge 5.22. Performans değerlendirme algısı- Departman ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Departman	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi	Ki kare	Sig.
Değerleme Süreci	İdari ve mali hizmet	172	221,52	2	3,770	,152
	Laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri	53	262,15			
	Tıbbi hizmetler	237	231,89			
Değerleme Standartları ve Hedefleri	İdari ve mali hizmet	172	219,82	2	7,279	,026
	Laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri	53	276,08			
	Tıbbi hizmetler	237	230,01			
Değerleme Sonrası Geribildirim	İdari ve mali hizmet	172	226,70	2	3,326	,190
	Laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri	53	262,81			
	Tıbbi hizmetler	237	227,98			
Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	İdari ve mali hizmet	172	221,49	2	6,404	,041
	Laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri	53	273,87			
	Tıbbi hizmetler	237	229,29			
İş Dizaynı	İdari ve mali hizmet	172	226,19	2	1,790	,409
	Laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri	53	253,44			
	Tıbbi hizmetler	237	230,45			

Yapılan analiz sonucunda değerlendirme standartları ve hedefleri ile değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutlarında farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri departmanlarında çalışanların ortalamaları diğer iki departmana (idari ve mali hizmetler ve tıbbi hizmetler) göre oldukça yüksektir ($\bar{x} = 219,82 < \bar{x} = 276,08, \bar{x} = 230,01$). Performans değerlendirme sürecinden laboratuvar ve görüntüleme hizmetlerinde çalışanların diğer iki departman olan tıbbi ve idari ve mali hizmetler de çalışanlara oranla daha memnun ($\bar{x} = 273,87 > \bar{x} = 221,49, \bar{x} = 229,29$) oldukları görülmüştür. Bu sonuçlara göre “H1.8: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri çalışanların departmanlarına göre farklılık göstermektedir. “ alt hipotezi değerlendirme standartları ve hedefleri ile değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutlarında kabul edilmiştir.

Motivasyon boyutları ile çalışanların departmanları arasında anlamlı ilişki olup olmadığını (H2.8: Çalışanların motivasyonları çalışılan departmanlara göre farklılık göstermektedir.) belirlemek amacıyla da Kruskal Wallis testi yapılmıştır (Çizelge 5.23.)

Çizelge 5.23. Motivasyon-Departman ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Departman	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi	Ki kare	Sig.
Kendini Değerli Hissetme	İdari ve mali hizmet	172	204,41	2	12,773	,002
	Laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri	53	266,44			
	Tıbbi hizmetler	237	243,34			
Örgütsel Bağlılık	İdari ve mali hizmet	172	220,99	2	2,512	,285
	Laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri	53	252,38			
	Tıbbi hizmetler	237	234,46			
Ücret ve Ödüllendirme	İdari ve mali hizmet	172	243,48	2	6,924	,031
	Laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri	53	260,29			
	Tıbbi hizmetler	237	216,37			
Takım Çalışması	İdari ve mali hizmet	172	229,40	2	3,140	,208
	Laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri	53	261,70			
	Tıbbi hizmetler	237	226,27			
Çalışma Ortamının Fiziki Durumu	İdari ve mali hizmet	172	239,56	2	1,619	,445
	Laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri	53	213,83			
	Tıbbi hizmetler	237	229,60			

Kruskal Wallis testi sonucunda kendini değerli hissetme faktörü ile ücret ve ödüllendirme faktörlerinde istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Kendini değerli hissetme faktörünün altında idari ve mali hizmetlerde çalışanların ortalamaları diğer iki departman olan laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri ile tıbbi hizmetleri departmanlarında çalışanlara göre oldukça düşüktür ($\bar{x} = 266,44 < \bar{x} = 266,44$, $\bar{x} = 243,34$). Ücret ve ödüllendirme faktöründe ise tıbbi hizmetler departmanında çalışanların ortalamaları idari ve mali hizmetler ile laboratuvar ve görüntüleme hizmetlerinde çalışanlara göre oldukça düşük ($\bar{x} = 216,37 < \bar{x} = 243,48$, $\bar{x} = 260,29$) kaldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre departmanlar arasında motivasyon kaynaklarının farklılık gösterdiği belirlenmiştir ve “H2.8:

Çalışanların motivasyonları çalışılan departmanlara göre farklılık göstermektedir.” Alt hipotezi kendini değerli hissetme ve ücret ve ödüllendirme boyutlarında kabul edilmiştir.

5.4.9. Katılımcıların performans değerlendirme ve motivasyon değerlendirmelerinin yöneticiler ve astlara göre karşılaştırılması

Performans değerlendirme sisteminde organizasyonlarda iki taraf vardır; değerlendirilen astlar ve değerlendiren yöneticiler. İki taraf arasında hem iş motivasyonu hem de performans değerlendirme sistemini algılama yönünden farklılık olabileceği varsayılmış (H1.9: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri yöneticilik pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.) ve bu farklılığı saptamak amacıyla performans değerlendirme boyutları ile iş motivasyonu boyutları ile yöneticiler ve astlar arasında Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıda verilmiştir (Çizelge 5.24).

Çizelge 5.24. Performans algısı- Yöneticiler ve astlar arasında ilişkisi: Mann Whitney-U testi

	Yöneticilik	N	Ortalama sırası	Z	Sig.
Değerleme Sistemi	Yönetici	44	299,27	-3,546	,000
	Ast	418	224,37		
Değerleme Standartları ve Hedefleri	Yönetici	44	299,59	-3,563	,000
	Ast	418	224,33		
Değerleme Sonrası Geribildirim	Yönetici	44	251,67	-1,057	,290
	Ast	418	229,38		
Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	Yönetici	44	301,60	-3,671	,000
	Ast	418	224,12		
İş Dizaynı	Yönetici	44	245,31	-,736	,462
	Ast	418	230,05		

Yapılan analiz sonucunda yöneticiler ve astları arasında değerlendirme sistemi, değerlendirme standartları ve hedefleri ile değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutlarında farklılık bulunmuştur. Her üç boyutta da farklılığın sebebi yöneticilerin ifadelere katılım oranlarının astların katılım oranlarına göre oldukça yüksek olmasıdır. Bu sonuç değerlendiren taraf olan yöneticilerin kendi yürüttükleri performans değerlendirme sisteminden astlara oranla daha memnun oldukları şeklinde yorumlanabilir ve “H1.9: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri yöneticilik pozisyonuna göre farklılık göstermektedir. “ alt hipotezi değerlendirme sistemi, değerlendirme standartları ve hedefleri, değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutlarında kabul edilmiştir.

Aynı şekilde analizler motivasyon boyutları (H2.9: Çalışanların motivasyonları yöneticilik pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.) açısından da yapılmıştır ve sonuçlar aşağıdadır (Çizelge 5.25).

Çizelge 5.25. Motivasyon - Yöneticiler ve astlar arasında ilişkisi: Mann Whitney-U testi

	Yöneticilik	N	Ortalama sırası	Z	Sig.
Kendini Değerli Hissetme	Yönetici	44	253,74	-1,171	,242
	Ast	418	229,16		
Örgütsel Bağlılık	Yönetici	44	296,10	-3,398	,001
	Ast	418	224,70		
Ücret ve Ödüllendirme	Yönetici	44	269,05	-1,965	,049
	Ast	418	227,55		
Takım Çalışması	Yönetici	44	282,27	-2,662	,008
	Ast	418	226,16		
Çalışma Ortamının Fiziki Durumu	Yönetici	44	295,28	-3,348	,001
	Ast	418	224,79		

Motivasyon boyutları açısından bakıldığında ise örgütsel bağlılık, ücret ve ödüllendirme, takım çalışması ile çalışma ortamının fiziki durumu boyutlarında farklılık bulunmuştur. Performans değerlendirme sistemi boyutlarında olduğu gibi iş motivasyonu boyutlarında da farklılık yöneticilerin katılım oranlarının astlara göre oldukça yüksek olmasıdır ve “H2.9: Çalışanların motivasyonları yöneticilik pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.” Alt hipotezi kendini değerlendirme hissetme boyutu dışındaki boyutlarda kabul edilmiştir.

5.5. Katılımcıların Performans Değerleme ve Motivasyon Değerlendirmelerinin Hastanelere Göre Karşılaştırılması

Çalışmanın ana amaçlarından biri olan kamu ve özel hastanelerin çalışanları arasında performans değerlendirme sistemine ilişkin düşünceler ve motivasyon açısından farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla (“H3: Performans değerlendirme boyutlarına ilişkin çalışan görüşleri kamu, özel ve üniversite hastaneleri arasında farklılık göstermektedir.” ve “H4: Motivasyon boyutlarına ilişkin çalışan görüşleri kamu, özel ve üniversite hastaneleri arasında farklılık göstermektedir.”) “Kruskal Wallis” testleri gerçekleştirilmiştir (Çizelge 5.26 ve Çizelge 5.27).

Çizelge 5.26. Performans değerlendirme hastane ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Hastane	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi	Ki kare	Sig.
Değerleme Süreci	Devlet Hastanesi	100	220,98	2	11,422	,003
	Üniversite Hastanesi	270	221,08			
	Özel Hastane	92	273,52			
Değerleme Standartları ve Hedefleri	Devlet Hastanesi	100	215,94	2	20,757	,000
	Üniversite Hastanesi	270	217,97			
	Özel Hastane	92	288,13			
Değerleme Sonrası Geribildirim	Devlet Hastanesi	100	201,76	2	7,859	,020
	Üniversite Hastanesi	270	234,75			
	Özel Hastane	92	254,28			
Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	Devlet Hastanesi	100	246,29	2	17,579	,000
	Üniversite Hastanesi	270	211,07			
	Özel Hastane	92	275,38			
İş Dizaynı	Devlet Hastanesi	100	226,06	2	,229	,892
	Üniversite Hastanesi	270	232,63			
	Özel Hastane	92	234,09			

Yapılan analiz sonucunda performans değerlendirme sistemi boyutlarından değerlendirme süreci, değerlendirme standartları ve hedefleri, değerlendirme sonrası geribildirim ve değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutları için hastaneler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Değerleme süreci faktöründeki farklılığın sebebi Özel Hastane'nin çalışanlarının Üniversite Hastanesi ile Devlet Hastanesi çalışanlarına göre ortalamalarının oldukça yüksek ($\bar{x} = 273,52 > \bar{x} = 221,08$, $\bar{x} = 220,98$) olmasıdır. Değerleme standart ve hedefleri faktöründe de farklılığın sebebi Özel Hastane'nin çalışanlarının Üniversite Hastanesi ile Devlet Hastanesi çalışanlarına göre ortalamalarının oldukça yüksek ($\bar{x} = 288,13 > \bar{x} = 217,97$, $\bar{x} = 215,94$) olmasıdır. Değerleme sonrası geribildirim faktöründeki farklılığın sebebi ise Devlet Hastanesi çalışanlarının Özel Hastane ve Üniversite Hastanesi çalışanlarına göre ortalamalarının oldukça düşük ($\bar{x} = 201,76 < \bar{x} = 234,75$, $\bar{x} = 254,28$) kalmasıdır. Değerlemeye bağlı ücret ve ödül faktöründe ise Üniversite Hastanesi çalışanları diğer iki hastane olan Devlet Hastanesi ile Özel Hastane çalışanlarına göre düşük ($\bar{x} = 211,07 < \bar{x} = 246,29$, $\bar{x} = 275,38$) kalmıştır. Buna göre, "H3: Performans değerlendirme boyutlarına ilişkin çalışan görüşleri kamu, özel ve üniversite hastaneleri arasında farklılık göstermektedir." Hipotezi iş dizaynı boyutu dışında tüm boyutlarda kabul edilmiştir.

Motivasyon boyutları açısından hastaneler arasında fark olup olmadığını anlamak için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 5.27’de sunulmuştur.

Çizelge 5.27. Motivasyon- hastane ilişkisi: Kruskal Wallis testi

	Hastane	N	Ortalama Sırası	Serbestlik derecesi	Ki kare	Sig.
Kendini Değerli Hissetme	Devlet Hastanesi	100	196,90	2	12,781	,002
	Üniversite Hastanesi	270	232,86			
	Özel Hastane	92	265,13			
Örgütsel Bağlılık	Devlet Hastanesi	100	205,42	2	6,299	,043
	Üniversite Hastanesi	270	233,96			
	Özel Hastane	92	252,64			
Ücret ve Ödüllendirme	Devlet Hastanesi	100	206,06	2	4,675	,097
	Üniversite Hastanesi	270	237,93			
	Özel Hastane	92	240,27			
Takım Çalışması	Devlet Hastanesi	100	197,75	2	10,180	,006
	Üniversite Hastanesi	270	235,11			
	Özel Hastane	92	257,60			
Çalışma Ortamının Fiziki Durumu	Devlet Hastanesi	100	231,39	2	38,563	,000
	Üniversite Hastanesi	270	206,22			
	Özel Hastane	92	305,82			

Yapılan analiz sonucunda kendini değerlendirme hissetme, örgütsel bağlılık, takım çalışması ve çalışma ortamının fiziki durumu boyutları için hastaneler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Kendini değerli hissetme faktöründeki farklılığın sebebinin Devlet Hastanesi çalışanlarının Üniversite Hastanesi ile Özel Hastane çalışanlarına göre düşük ($\bar{x} = 196,90 < \bar{x} = 232,86$, $\bar{x} = 265,13$) kalmasıdır. Örgütsel bağlılık faktöründe de farklılığın sebebi Devlet Hastanesi çalışanlarının Üniversite Hastanesi ile Özel Hastane çalışanlarına göre düşük ($\bar{x} = 205,42 < \bar{x} = 233,96$, $\bar{x} = 252,64$) kalmasıdır. Yine aynı şekilde takım çalışması faktöründe de farklılığın sebebi Devlet Hastanesi çalışanlarının Üniversite Hastanesi ile Özel Hastane çalışanlarına göre düşük ($\bar{x} = 197,75 < \bar{x} = 235,11$, $\bar{x} = 257,60$) kalmasıdır. Çalışma ortamının fiziki durumu faktörüne bakıldığında ise Özel Hastane çalışanlarının ortalamaları kamu hastaneleri olan Üniversite Hastanesi ve Devlet Hastanesi çalışanlarına göre oldukça yüksek ($\bar{x} = 305,82 > \bar{x} = 206,22$, $\bar{x} = 231,39$) olduğu görülmüştür. Buna göre, “H4: Motivasyon boyutlarına ilişkin çalışan görüşleri kamu, özel ve üniversite hastaneleri arasında farklılık göstermektedir.” Hipotezi ücret ve ödüllendirme dışındaki tüm boyutlarda kabul edilmiştir.

Ana ve alt hipotezler özet şekilde aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Çizelge 5.28. Hipotezlerin özet gösterimi

HİPOTEZ	Kabul	Kısmen Kabul	Red
H1: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.		*	
H1.1: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.			*
H1.2: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	*		
H1.3: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.			*
H1.4: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.			*
H1.5: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.			*
H1.6: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.			*
H1.7: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri sahip olunan unvanlara göre farklılık göstermektedir.	*		
H1.8: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri çalışanların departmanlarına göre farklılık göstermektedir.	*		
H1.9: Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri yöneticilik pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.	*		
H2: Çalışanların motivasyonları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.		*	
H2.1: Çalışanların motivasyonları cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.	*		
H2.2: Çalışanların motivasyonları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	*		
H2.3: Çalışanların motivasyonları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.			*
H2.4: Çalışanların motivasyonları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	*		
H2.5: Çalışanların motivasyonları meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.			*
H2.6: Çalışanların motivasyonları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	*		
H2.7: Çalışanların motivasyonları sahip olunan unvanlara göre farklılık göstermektedir.	*		
H2.8: Çalışanların motivasyonları çalışılan departmanlara göre farklılık göstermektedir.	*		
H2.9: Çalışanların motivasyonları yöneticilik pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.	*		
H3: Performans değerlendirme boyutlarına ilişkin çalışan görüşleri kamu, özel ve üniversite hastaneleri arasında farklılık göstermektedir.	*		
H4: Motivasyon boyutlarına ilişkin çalışan görüşleri kamu, özel ve üniversite hastaneleri arasında farklılık göstermektedir.	*		
H5: Performans değerlendirme boyutları ile motivasyon boyutları arasında bir ilişki vardır.	*		

5.6. Performans Değerleme Boyutları ile Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi

Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel ölçüsü şeklinde tanımlanır ve boyutlar arasındaki ilişkinin yönünün belirlenmesinde kullanılan en önemli katsayıdır. Korelasyon analizinde, bir ana küleden seçilmiş en az iki veya daha fazla örnek grup ve bu gruplar arasındaki etkileşime bir katsayı yardımıyla bakılır. Bu katsayı korelasyon katsayısıdır ve “r” ile gösterilir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Dolayısıyla bu katsayı, iki boyut arasındaki ilişkinin derecesini ve gücünü gösterir (Kayhan, 2008). Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkisi aşağıdaki değerlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2016:116).

R	İlişki
0,00 - 0,25	Çok Zayıf
0,26 - 0,49	Zayıf
0,50 - 0,69	Orta
0,70 - 0,89	Yüksek
0,90 - 1,00	Çok Yüksek

Bu amaçla performans değerlendirme sisteminin her bir faktörü (değerleme süreci, değerlendirme standart ve hedefleri, değerlemeye bağlı ücret ve ödül, değerlemeye bağlı geribildirim ve iş dizaynı) ile motivasyon faktörleri (Kendini değerli hissetme, örgütsel bağlılık, ücret ve ödül, takım çalışması ve çalışma ortamının fiziki durumu) arasındaki ilişkinin açıklanması için Spearman’s Rho Korelasyon Testi boyutlar arasında yapılmış ve aralarındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Çizelge 5.29. Değerleme süreci ve motivasyon ilişkisi

		Kendini Değerli Hissetme	Örgütsel Bağlılık	Ücret ve Ödül	Takım Çalışması	Çalışma Ortamının Fiziki Durumu
Değerleme Süreci	R	,342**	556**	550**	570**	493**
	Sig	,000	,000	,000	,000	,000
	N	462	462	462	462	462

Değerleme süreci boyutu ile kendini değerli hissetme boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ancak zayıf yönde bir ilişki bulunmuştur ($r=0,342$; $p=0,000$). Buna göre değerlendirme süreci değerlendirmesine ilişkin ortalama arttıkça kendini değerli hissetme anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerleme süreci boyutu ile örgütsel bağlılık boyutu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,556$; $p=0,000$). Buna göre değerlendirme sürecine ilişkin ortalama arttıkça örgütsel bağlılık anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerleme süreci boyutu ile ücret ve ödül boyutu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,550$; $p=0,000$). Buna göre değerlendirme sürecine ilişkin ortalama arttıkça ücret ve ödül anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerleme süreci boyutu ile takım çalışması boyutu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,570$; $p=0,000$). Buna göre değerlendirme sürecine ilişkin ortalama arttıkça takım çalışması anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerleme süreci boyutu ile çalışma ortamının fiziki durumu boyutu arasında pozitif yönde ancak zayıf anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,493$; $p=0,000$). Buna göre değerlendirme sürecine ilişkin ortalama arttıkça çalışma ortamının fiziki durumu anlamında motivasyon da artmaktadır. Değerleme süreci boyutu ile motivasyon boyutları arasındaki ilişki genel olarak pozitif yönde ve anlamlıdır. Buna göre değerlendirme süreci değerlendirmesine ilişkin ortalama arttıkça bireyin motivasyonu da artmaktadır.

Çizelge 5.30. Değerleme standartları ve hedefleri ile motivasyon ilişkisi

		Kendini Değerli Hissetme	Örgütsel Bağlılık	Ücret ve Ödül	Takım Çalışması	Çalışma Ortamının Fiziki Durumu
Değerleme Standartları ve Hedefleri	r	,506**	,509**	,331**	,608**	,510**
	Sig	,000	,000	,000	,000	,000
	N	462	462	462	462	462

Değerleme standartları ve hedefleri boyutu ile kendini değerli hissetme boyutu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,506$; $p=0,000$). Buna göre değerlendirme standartları ve hedefleri ortalamaları arttıkça kendini değerli hissetme anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerleme standartları ve hedefleri boyutu ile örgütsel bağlılık boyutu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,509$; $p=0,000$). Buna göre değerlendirme standartları ve hedefleri ortalamaları arttıkça örgütsel bağlılık anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerleme standartları ve hedefleri boyutu ile ücret ve ödül boyutu arasında pozitif yönde ancak zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r=0,331$; $p=0,000$). Buna göre değerlendirme standartları ve hedefleri ortalamaları arttıkça ücret ve ödül anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerleme standartları ve hedefleri boyutu ile takım çalışması boyutu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,608$; $p=0,000$). Buna göre değerlendirme standartları ve hedefleri ortalamaları arttıkça takım çalışması anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerleme standartları ve hedefleri boyutu ile çalışma ortamının fiziki durumu boyutu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,510$; $p=0,000$). Buna göre değerlendirme standartları ve hedefleri ortalamaları arttıkça çalışma ortamının fiziki durumu anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerleme standartları ve hedefleri boyutu ile motivasyon boyutları arasındaki ilişki genel olarak pozitif yönde ve anlamlıdır. Buna göre değerlendirme standartları ve hedefleri boyutuna ilişkin ortalama arttıkça bireyin motivasyonu da artmaktadır.

Çizelge 5.31. Değerlemeye bağlı ücret ve ödül motivasyon ilişkisi

		Kendini Değerli Hissetme	Örgütsel Bağlılık	Ücret ve Ödül	Takım Çalışması	Çalışma Ortamının Fiziki Durumu
Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	r	,133**	,348**	,602**	,355**	,312**
	Sig	,004	,000	,000	,000	,000
	N	462	462	462	462	462

Değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutu ile kendini değerlendirme hissetme boyutu arasında pozitif yönde ancak çok zayıf anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,133$; $p=0,004$). Buna göre değerlendirmeye bağlı ücret ve ödül ortalamaları arttıkça kendini değerlendirme anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutu ile örgütsel bağlılık faktörü boyutu arasında pozitif yönde ancak zayıf anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,348$; $p=0,000$). Buna göre değerlendirmeye bağlı ücret ve ödül ortalamaları arttıkça örgütsel bağlılık puanı anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutu ile ücret ve ödül boyutu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,602$; $p=0,000$). Buna göre değerlemeye bağlı ücret ve ödül ortalamaları arttıkça ücret ve ödül puanı anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutu ile takım çalışması boyutu arasında pozitif yönde ancak zayıf anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,355$; $p=0,000$). Buna göre değerlemeye bağlı ücret ve ödül ortalamaları arttıkça takım çalışması puanı anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutu ile çalışma ortamının fiziki durumu boyutu arasında pozitif yönde ancak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,312$; $p=0,000$). Buna göre değerlemeye bağlı ücret ve ödül ortalamaları arttıkça çalışma ortamının fiziki durumu anlamında motivasyon da artmaktadır. Değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutu ile motivasyon boyutları arasındaki ilişki genel olarak pozitif yönde ve anlamlıdır. Buna göre değerlemeye bağlı ücret ve ödül boyutuna ilişkin ortalama arttıkça bireyin motivasyonu da artmaktadır.

Çizelge 5.32. Değerlemeye bağlı geribildirim motivasyon ilişkisi

		Kendini Değerli Hissetme	Örgütsel Bağlılık	Ücret ve Ödül	Takım Çalışması	Çalışma Ortamının Fiziki Durumu
Değerlemeye Bağlı Geribildirim	r	,361**	,523**	,481**	,589**	,556**
	Sig	,000	,000	,000	,000	,000
	N	462	462	462	462	462

Değerlemeye bağlı geribildirim boyutu ile kendini değerli hissetme boyutu arasında pozitif yönde ancak zayıf anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,361$; $p=0,000$). Buna göre değerlemeye bağlı geribildirim puanı arttıkça kendini değerli hissetme anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerlemeye bağlı geribildirim boyutu ile örgütsel bağlılık boyutu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,523$; $p=0,000$). Buna göre değerlemeye bağlı geribildirim puanı arttıkça örgütsel bağlılık anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerlemeye bağlı geribildirim boyutu ile ücret ve ödül boyutu arasında pozitif yönde ancak zayıf anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,481$; $p=0,000$). Buna göre değerlemeye bağlı geribildirim puanı arttıkça ücret ve ödül anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerlemeye bağlı geribildirim boyutu ile takım çalışması boyutu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,589$; $p=0,000$). Buna göre değerlemeye bağlı geribildirim puanı arttıkça takım çalışması anlamında motivasyon da artmaktadır.

Değerlemeye bağlı geribildirim boyutu ile çalışma ortamının fiziki durumu boyutu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,556$; $p=0,000$). Buna göre değerlemeye bağlı geribildirim puanı arttıkça çalışma ortamının fiziki durumu anlamında motivasyon da artmaktadır. Değerlemeye bağlı geribildirim boyutu ile motivasyon boyutları arasındaki ilişki genel olarak pozitif yönde ve anlamlıdır. Buna göre değerlemeye bağlı geribildirim boyutuna ilişkin ortalama arttıkça bireyin motivasyonu da artmaktadır.

Çizelge 5.33. İş dizaynı ve motivasyon ilişkisi

		Kendini Değerli Hissetme	Örgütsel Bağlılık	Ücret ve Ödül	Takım Çalışması	Çalışma Ortamının Fiziki Durumu
İş Dizaynı	R	,111	,293	,354	,343	,316
	Sig	,017	,000	,000	,000	,000
	N	462	462	462	462	462

İş dizaynı boyutu ile kendini değerli hissetme boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ancak çok zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r=0,117$; $p=0,017$). Buna göre iş dizaynı puanı arttıkça kendini değerli hissetme anlamında motivasyon da artmaktadır.

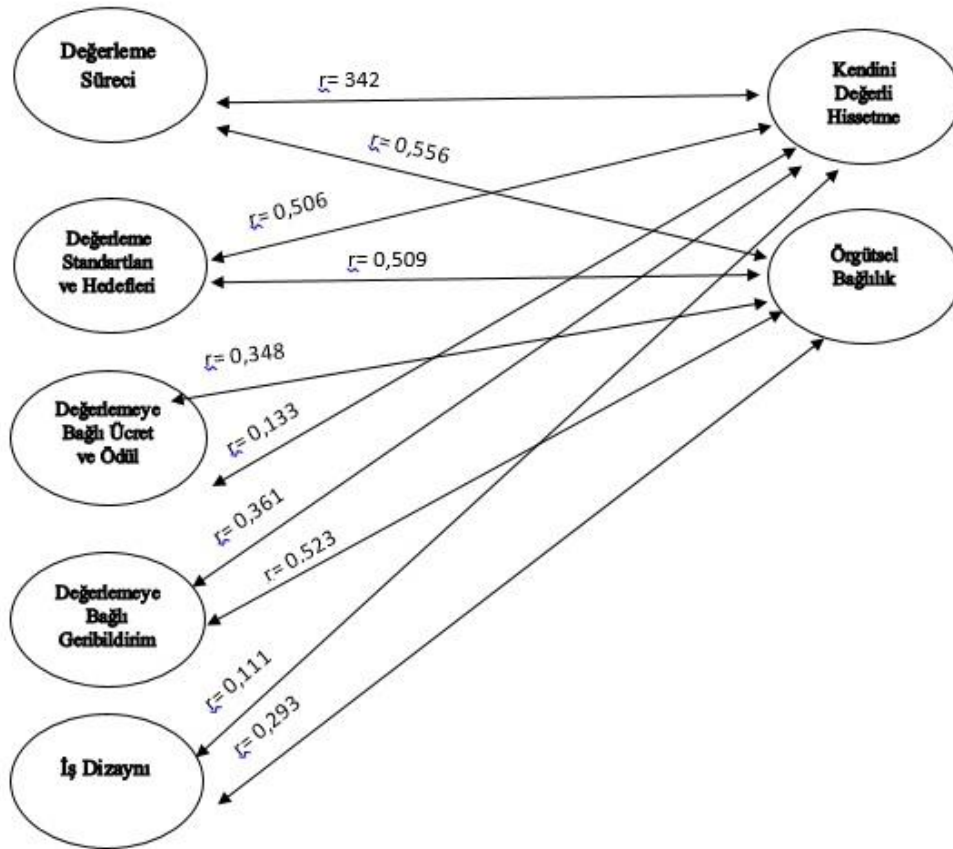
İş dizaynı boyutu ile örgütsel bağlılık faktörü boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ancak çok zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r=0,293$; $p=0,000$). Buna göre iş dizaynı puanı arttıkça örgütsel bağlılık anlamında motivasyon da artmaktadır.

İş dizaynı boyutu ile ücret ve ödül boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ancak zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r=0,354$; $p=0,000$). Buna göre iş dizaynı puanı arttıkça ücret ve ödül anlamında motivasyon da artmaktadır.

İş dizaynı boyutu ile takım çalışması boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ancak zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r=0,343$; $p=0,000$). Buna göre iş dizaynı puanı arttıkça takım çalışması anlamında motivasyon da artmaktadır.

İş dizaynı boyutu ile çalışma ortamının fiziki durumu boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ancak zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r=0,316$; $p=0,000$). Buna göre iş dizaynı puanı arttıkça çalışma ortamının fiziki durumu anlamında motivasyon da artmaktadır. İş dizaynı boyutu ile motivasyon boyutları arasındaki ilişki genel olarak pozitif yönde ve anlamlıdır. Buna göre iş dizaynı boyutuna ilişkin ortalama arttıkça bireyin motivasyonu da artmaktadır.

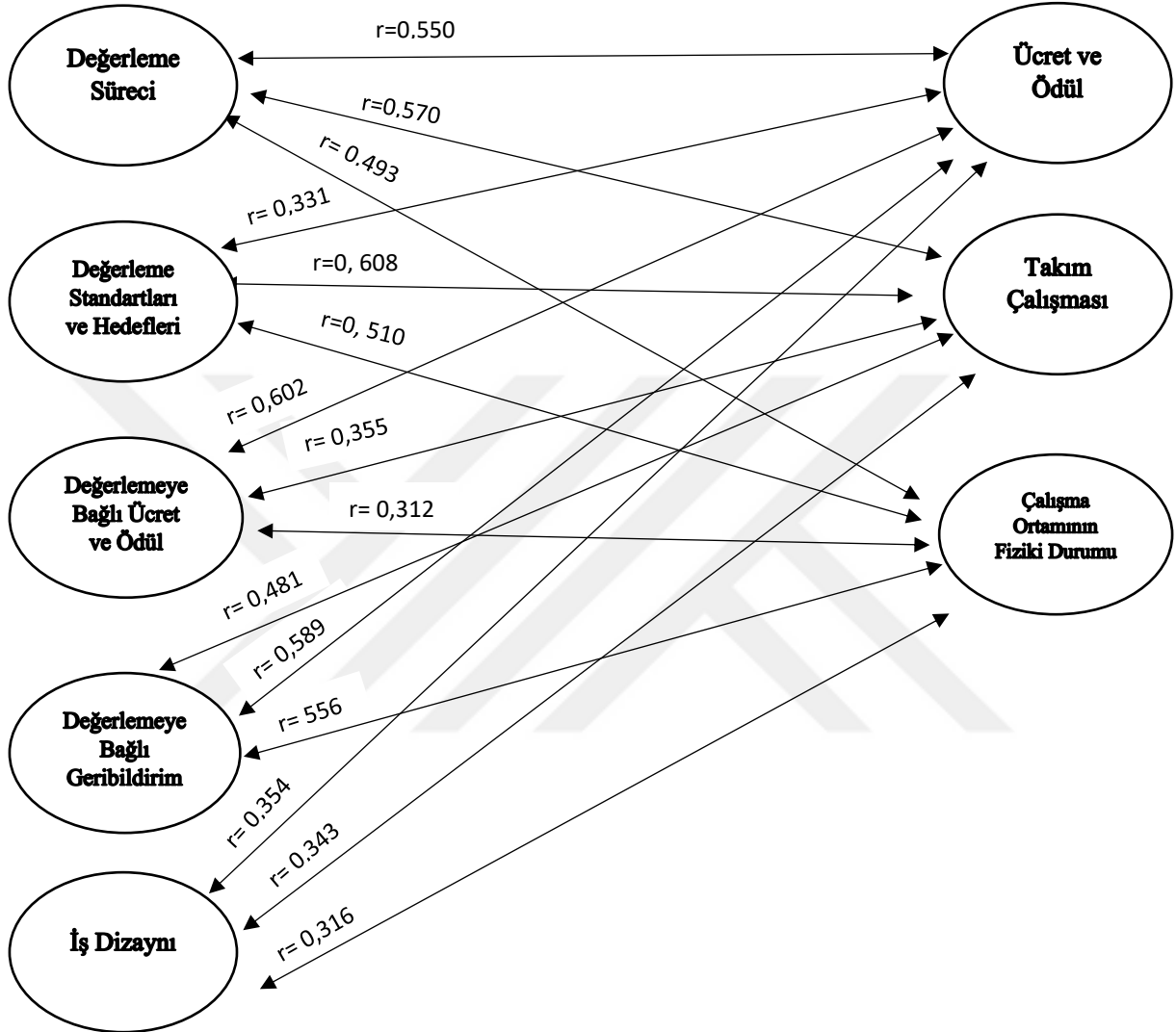
Yapılan analizler sonucunda performans değerlendirme algısı ile içsel motivasyon arasındaki ilişki Şekil 5.1’de gösterilmiştir.



Şekil 5.1. Performans değerlendirme algısı ile içsel motivasyon ilişkisi

Şekil 5.1’de gösterildiği gibi performans değerlendirme algısı ile içsel motivasyon boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda performans değerlendirme algısı ile dışsal motivasyon arasındaki ilişki Şekil 5.2’de gösterilmiştir.



Şekil 5.2. Performans değerlendirme algısı ile dışsal motivasyon ilişkisi

Şekil 5.2’de gösterildiği gibi performans değerlendirme algısı ile dışsal motivasyon boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın amacı; performans değerlendirme ile motivasyon ilişkisini saptamak, özel ve kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarının bu konu hakkında çalışanların görüşlerini ortaya koymak olarak saptanmıştır.

Araştırmada ölçek olarak geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış; performans değerlendirme ile ilgili 27 ifadeden oluşmakta olan performans değerlendirme ölçeği ile içsel ve dışsal motivasyon ile ilgili 24 ifadeden oluşan motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleme olarak Çankaya ilçesinde hizmet vermekte olan bir üniversite, bir devlet ve bir özel hastane seçilmiş olup toplamda 462 çalışana ulaşılmıştır.

Çalışanlara sorulan ifadelere faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların performans değerlendirme ve motivasyonlarına ilişkin faktörler tespit edilmiştir. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre faktörleri değerlendirmelerinde farklılık olup olmadığı araştırılmıştır ve ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir:

Çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %68'inin kadın, %32'sinin erkek olduğu görülmektedir. Hastaneler çoğunluğu kadınlardan oluşan kurumlar olduğu göz önüne alındığında bu durum normal görülmüştür. Katılımcıların %32'si bekar, %66'sı ise evlidir. Çalışanların büyük çoğunluğu (%69,5) 26-45 yaş arasında olduğu bulunmuştur. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında ise, 33,3'ü lise mezunu, %51,9'u lisans ve ön lisans mezunu olduğu, unvanlara bakıldığında ise hekimler %14,3'ü, hemşireler %22,5'i, idari personel %17,1'ini, sağlık teknikerleri %11,5'ini ve veri hazırlama kontrol işletmenleri %34,6'sını oluşturmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara bakıldığında ise büyük çoğunluğunun %45,6 ile idari ve mali hizmetlerde ve %44 ile tıbbi hizmetlerde görev yaptığı görülmektedir. Meslekte çalışma sürelerine göre 1-10 yıl arasında çalışanlar (%47,4) ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar (%19,1) büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. Kurumda çalışma süresine bakıldığında ise 1-10 yıl arasında çalışanlar (%62,9) büyük çoğunluktadır. Örneklem grubunun %0,10'unu yöneticiler, %90'ını ise çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmada, çalışanların performans değerlendirme ve motivasyonla ilgili genel değerlendirmelerini kapsayan bulgular da elde edilmiştir.

Çalışanların katılım düzeylerinin en yüksek olduğu ifadeler “Organizasyonun hedeflerine ulaşmasında üzerime düşeni biliyorum.” ($\bar{x}=3,961$), 3,764 “Yöneticim işimle ilgili aksaklıkları zamanında iletir.” ($\bar{x}=3,764$) ve 3,623 ortalama ile “İşyerimdeki görevim tam olarak belirlenmiştir.” ($\bar{x}=3,623$) olmuştur. Bu ifadelerin yüksekliği araştırman yapılan hastanelerde görev tanımlarının yapıldığı ve çalışanların görev tanımları hakkında bilgi sahibi oldukları kanaatini oluşturmaktadır.

Katılım düzeyinin en düşük olduğu ifadeler ise “İşyerim için ödüllendirme sadece ücrete yönelik değildir; sosyal imkanlarda ödül olarak sunulabilmektedir.” ($\bar{x}=2,292$) ve “Performansındaki değişikliği ücretimde hemen izleyebilirim” ($\bar{x}=2,381$) olmuştur. Performans değerlendirme ölçeği boyutunda bakıldığında çalışanların en düşük memnuniyet düzeyi ücret ile ilgilidir. Çalışanların çoğu performanslarına bağlı ücret sisteminin işleyişinden memnun değildir. Çalışanların katılım düzeylerinin en yüksek olduğu motivasyon ifadelerinin “Yaptığım işte başarılıyım.” ($\bar{x}=4,312$) ve “Yaptığım işle ilgili olarak sorumluluğa sahibim.” ($\bar{x}=4,294$) olduğu tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon ifadeleri içerisinde yer alan “Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım.” ($\bar{x}=2,058$) ve “Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim.” ($\bar{x}=2,238$) ifadeleri ise katılımın en düşük olduğu ifadelerdir. Buna göre, çalışanların iç motivasyonlarının dış motivasyonlarından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara dayalı olarak; hastanelerde eşit işe eşit ücret ilkesi ışığında performansa dayalı ücret sistemi kurulmalı ve başarılı çalışanı daha az başarılı personel arasındaki fark ortaya konulmalıdır.

Yapılan faktör analizi sonucunda; performans değerlendirme ölçeğinin beş boyuttan (değerleme sistemi, değerlendirme standartları ve hedefleri, değerlendirme sonrası geribildirim, değerlemeye bağlı ücret ve ödül ile iş dizaynı) oluştuğu görülmüştür. Motivasyon ölçeği ise iç motivasyon başlığı altında “kendini değerli hissetme” ve “örgütsel bağlılık” adında iki boyuttan oluşurken dışsal motivasyon başlığı altında “ücret ve ödüllendirme”, “takım çalışması” ve “çalışma ortamının fiziki durumu” adında üç boyuttan oluşmakta olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan beş performans değerlendirme ve beş motivasyon boyutunda sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı ana ve alt hipotezler test edilerek incelenmiştir.

Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir ana hipotezinin alt hipotezleri test edilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir alt hipotezi red edilmiştir. Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi kabul edilmiştir. 26-35 yaş aralığındaki çalışanların ortalamaları belirgin şekilde diğer yaş aralığındaki çalışanlardan düşük olduğu ve bunun tam tersine 25 yaş altında yeni göreve başlayan çalışanların ortalamaları diğer yaş aralığındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu için ortaya çıktığı görülmüştür. Buna göre çalışanların memnuniyet düzeyleri işe yeni başladıklarında yüksek olurken, giderek azalmaya başlamaktadır olarak yorumlanabilir. Çalışanların değerlendirme sistemine bakış açılarının sürekli olumlu katılımlarını sağlayacak tedbirler alınmalıdır.

Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir alt hipotezi red edilmiştir.

Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir alt hipotezi red edilmiştir.

Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermektedir alt hipotezi red edilmiştir.

Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir alt hipotezi red edilmiştir.

Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri sahip olunan unvanlara göre farklılık göstermektedir alt hipotezi kabul edilmiştir. Veri hazırlama kontrol işletmenlerinin diğer unvanlara (hekim, hemşire, idari personel ve sağlık teknikeri) sahip çalışanlara göre ortalamaların oldukça düşük olduğu görülmüştür. Kadrosu VHKİ olan çalışanlar performans değerlendirme sisteminden özellikle ücret ve ödül boyutunda yeterince yararlanamadığı ve performans değerlendirme sisteminin işleyişinden memnun olmadıkları

ortaya çıkmıştır. Disiplin sistemi, başka bir deyişle ödül ve ceza sistemi kurulmalı ve hakkaniyet ilkesi doğrultusunda işletilmelidir.

Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri çalışanların departmanlarına göre farklılık göstermektedir alt hipotezi kabul edilmiştir. Laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri departmanında görev yapan çalışanların diğer departmanlarda (İdari ve mali hizmetler ile tıbbi hizmetler) görev yapan çalışanlara göre ortalamaları yüksektir.

Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin görüşleri yöneticilik pozisyonuna göre farklılık göstermektedir alt hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin ortalamaları astlarının ortalamalarından daha yüksektir. Kendi yürüttükleri performans değerlendirme sisteminden yöneticilerin astlarına oranla daha memnun oldukları ortaya konulmuştur.

Bu sonuçlara göre H1 ana hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Çalışanların motivasyonları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir ana hipotezinin alt hipotezleri test edilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Çalışanların motivasyonları cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.” alt hipotezi kabul edilmiştir alt hipotezi kabul edilmiştir. Hem içsel hem de dışsal motivasyon kuramlarının alt boyutlarına bakıldığında erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanların motivasyonları yaşlarına göre farklılık göstermektedir alt hipotezi kabul edilmiştir. En genç çalışan grubu olan 25 yaş altındaki çalışanlar çalışma ortamının fiziki durumunda ortalamaları oldukça yüksek iken en 56-65 yaş arasındaki çalışanların ortalamaları ücret ve ödüllendirme boyutunda oldukça yüksektir. Motivasyon faktörleri çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların motivasyonları medeni duruma göre farklılık göstermektedir alt hipotezi red edilmiştir.

Çalışanların motivasyonları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir alt hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre lise mezunlarının ortalamaları ön lisans-lisans, yüksek lisans ve doktora seviyesinde mezun olan çalışanların ortalamalarına göre yüksektir. Eğitim düzeyi

arttıkça çalışma ortamının fiziki durumu alt boyutunda ortalamaların düştüğü ortaya çıkarılmıştır.

Çalışanların motivasyonları meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermektedir alt hipotezi red edilmiştir.

Çalışanların motivasyonları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir. 16 yıl ve üzeri kurumda görev yapan çalışanların 1-10 yıl arasında kurumda görev yapan çalışanların ortalamalarına göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Kurumda daha uzun seneler görev yapan çalışanların ücret ve ödüllendirme alt boyutunda diğer çalışanlara göre daha memnun kaldıkları ve aldıkları ücretin tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.

Çalışanların motivasyonları sahip olunan unvanlara göre farklılık göstermektedir alt hipotezi kabul edilmiştir. VHKİ kadrosunda görev yapan çalışanların ortalamaları diğer unvanlarda çalışanlara göre oldukça düşük kalmıştır. Performans değerlendirme boyutuyla paralel olarak VHKİ kadrosunda çalışanların çalışma ortamının performans değerlendirme ve motivasyon anlamında memnun olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların motivasyonları çalışılan departmanlara göre farklılık göstermektedir alt hipotezi kabul edilmiştir. Kendini değerli hissetme alt boyutunda idari ve mali hizmetlerde çalışanların diğer iki departman (Tıbbi hizmetler ile laboratuvar ve görüntüleme hizmetleri) çalışanlarına göre ortalamaları oldukça düşük kalmıştır. Diğer taraftan ücret ve ödüllendirme alt boyutunda ise tıbbi hizmetlerde çalışanların ortalamaları diğer departmanlarda çalışanlara göre düşük kalmıştır. Bu sonuçlara göre idari personel ile tıbbi kadrolarda yer alan personelin motivasyon kaynakları birbirinden farklıdır. Tıbbi kadrolarda yer alan çalışan kendini değerli hissetme ihtiyacı duymazken, idari personel ise ücret ve ödül konusunda tıbbi kadrolarda yer alan çalışanlar kadar ihtiyaç duymamaktadır.

Çalışanların motivasyonları yöneticilik pozisyonuna göre farklılık göstermektedir alt hipotezi kabul edilmiştir. Performans değerlendirme algısı ile paralel olarak yöneticilerin motivasyon ortalamaları yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlara göre oldukça yüksek bulunmuştur.

Çalışanların motivasyonlarını artıracak sistemler gözden geçirilmeli, cinsiyet, yaş, kıdem, öğretim durumu, yönetici olup olmama gibi özelliklere göre motive olma farklı olmalı hastanelerin motivasyon sistemleri ve uygulamaları tüm çalışanları olumlu bir şekilde motive etmelidir.

Performans değerlendirme boyutlarına ilişkin çalışan görüşleri kamu, özel ve üniversite hastaneleri arasında farklılık göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir. Özel hastane çalışanları ile kamu hastaneleri olan devlet hastanesi ve üniversite hastanesi çalışanlarına oranla performans değerlendirme sisteminin işleyişinden oldukça memnun oldukları görülmüştür. Özel sektörde çalışanların performanslarının getirisi (ücret zamu, prim, terfi vb.) ve performanslarına bağlı olarak tam aksi kararlar (işten çıkarılma, terfinin düşürülmesi vb.) çok daha anlamlı ve sistemli bir şekilde ilerlemekte olduğu belirlenmiştir. Bu konuda kamu hastaneleri de gerekli tedbirleri almalıdır.

Motivasyon boyutlarına ilişkin çalışan görüşleri kamu, özel ve üniversite hastaneleri arasında farklılık göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir. Performans değerlendirme sistemi algısına paralel olarak özel sektör çalışanlarının motivasyon ortalamaları oldukça yüksektir.

Performans değerlendirme boyutları ile motivasyon boyutları arasında bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir. Performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme süreci alt boyutunda; motivasyon alt boyutları, kendini değerli hissetme ($r=0,342$; $p=0,000$), örgütsel bağlılık ($r=0,556$; $p=0,000$), ücret ve ödül ($r=0,570$; $p=0,000$), takım çalışması ($r=0,342$; $p=0,000$) ve çalışma ortamının fiziki durumu ($r=0,493$; $p=0,000$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme standartları ve hedefleri alt boyutunda; motivasyon alt boyutları, kendini değerli hissetme ($r=0,506$; $p=0,000$), örgütsel bağlılık ($r=0,509$; $p=0,000$), ücret ve ödül ($r=0,331$; $p=0,000$), takım çalışması ($r=0,608$; $p=0,000$) ve çalışma ortamının fiziki durumu ($r=0,510$; $p=0,000$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Performans değerlendirme ölçeğinin değerlemeye bağlı ücret ve ödül alt boyutunda; motivasyon alt boyutları, kendini değerli hissetme ($r=0,133$; $p=0,000$), örgütsel bağlılık ($r=0,348$; $p=0,000$), ücret ve ödül ($r=0,602$; $p=0,000$), takım çalışması ($r=0,355$; $p=0,000$) ve çalışma

ortamının fiziki durumu ($r=0,312$; $p=0,000$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Performans değerlendirme ölçeğinin değerlemeye bağlı geri bildirim alt boyutunda; motivasyon alt boyutları, kendini değerli hissetme ($r=0,361$; $p=0,000$), örgütsel bağlılık ($r=0,523$; $p=0,000$), ücret ve ödül ($r=0,481$; $p=0,000$), takım çalışması ($r=0,589$; $p=0,000$) ve çalışma ortamının fiziki durumu ($r=0,556$; $p=0,000$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre performans değerlendirme ortalamaları yükseldikçe motivasyon ortalamaları da yükselmektedir.

Tüm sonuçlar değerlendirildiğinde çalışmada performans değerlendirme ile motivasyon arasındaki pozitif yönlü bir ilişki olduğu, performans değerlendirme sistemi ne kadar adil, düzenli ve verimli olursa çalışan motivasyonun da o kadar artacağı ve çalışanlardan daha fazla verim alınacağı görülmüştür.

Tüm bu sonuçlar ışığında verilen öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Çalışanların performansını değerlendirebilmek için öncelikle örgütte performans kriterlerinin açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun olarak belirlenmeli ve çalışanlara bildirilmelidir.
- Çalışanların motivasyonlarını artırmak için değerlendirme sonuçlarına göre kendilerini geliştirmeleri ve eksik yönlerini gidermeleri için örgüt tarafından desteklenmeleri gerekir.
- Bireylerin performanslarının önceden belirlenen standartlara göre ölçülmesi yeterli olmayıp, elde edilen sonuçların adalet ve hakkaniyet ölçüleri içerisinde kullanılması gerekir.
- Örgütler kendi koşullarına uygun performans değerlendirme yöntemlerini kullanmalı ve elde edilen sonuçları uygulamalıdır. Kullanılan yöntemlerin uygunluğu kadar,

elde edilecek sonuçların gerçekçi olması ve bu sonuçların örgütte adil bir biçimde uygulanmalıdır.

- Etkin bir performans değerlendirme sisteminin bulunmasının personelin motivasyonunu olumlu bir şekilde etkileyeceği, aksi halde örgütsel üretime ya da performansa katkıları değerlendirilmeyen bireylerin motivasyon ve performanslarının düşmeye başlayacağı örgütler tarafından göz ardı edilmemelidir.
- Mesleki bilgilerin yetersiz olduğu konular tespit edilerek hizmet içi eğitim programları bu konulara yönelik olarak düzenlenebilir.
- Hastane çalışanlarının performans düzeyini ölçmeye uygun bir performans değerlendirme sistemi kurularak en az yılda bir kez çalışanların performansları ölçülmeli ve terfiler bu sonuçlara göre yapılmalıdır.
- Aynı zamanda terfilerin çalışanların kıdem ve getirilecekleri pozisyona uygun eğitimi almış olmaları ile performans değerlendirme sonuçlarına esasına dayalı olarak yapılması da sağlık çalışanlarının motivasyon ve performans düzeyini arttırabilir.
- Yönetim tarafından çalışanların motivasyonlarını arttırmak için belirli aralıklarla çalışanların istekleri değerlendirilerek rotasyon yapılabilir.
- Motivasyon çalışmalarında çalışanların düşüncelerine daha fazla önem verilmesi istekli hale getirilerek daha aktif rol alması sağlanabilir.
- Motivasyon uygulamalarıyla çalışanların ve yöneticilerin performanslarını arttırıcı çalışmalar yapılabilir.
- Hastanenin motivasyon konusunda eksik yetersiz alanları tespit edilerek gerekli değişiklik ve düzenlemeler yapılarak daha etkili hale gelmesi kişilerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi sağlanabilir.

- Özel sağlık kuruluşlarında etkin bir şekilde yurütüldüğü belirlenen performans değerleme sisteminin kamu sağlık kuruluşlarında da etkin bir şekilde yurütülmesi için gerekli olan düzenlemeler yapılmalıdır.
- Araştırma kapsamı Çankaya ilçesinde hizmet vermekte olan bir üniversite, bir devlet ve bir özel hastane ile sınırlı tutulmuş olup, performans değerleme ile motivasyon arasındaki ilişki hem çalışan hem de hasta ve hasta yakınları açılarından daha geniş bir örneklem seçilip daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir.





KAYNAKÇA

- Abdulsalam, D. and Mawoli, M. A. (2012). Motivation and job performance of academic staff of state universities in Nigeria: the case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State. *International Journal of Business and management*, 7(14), 142-148.
- Adair, J. E. (2006). *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. United Kingdom: Kogan Page Publishers, s. 54.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Aithal, P.S. and Kumar, P.M. (2016). Organizational behaviour in 21st century “theory a” for managing people for performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(7), s. 126-134.
- Ak, B. (1990). *Hastane yöneticiliği*. Ankara: Özkan Matbaacılık, s. 87.
- Akal, Z. (2000), *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri*. Ankara: MPM Yayın No: 473, s. 1-5.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Alderfer, C. P. (1989). Theories reflecting my personal experience and life development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(4), 351-365.
- Alkış, H. (2008). Üretim işletmeleri açısından işgörenlerin demografik özellikleri ile motivasyon araçlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki. *Kamu-İş Dergisi*, 10(2), 79-96.
- Argon, T. (2010). A Qualitative Study of Academicians' Views on Performance Evaluation, Motivation and Organizational Justice. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1), 133-180.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Basımevi, s. 115-241

- Argyris, C. (1998). Empowerment: the emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76(3), 98-105
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. United Kingdom: Kogan Page Limited, s. 136-260
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13Th edition) United Kingdom: Kogan Page Limited, s. 170
- Arslan, A. (2002). Kamu harcamalarında verimlilik, etkinlik ve denetim. *Maliye dergisi*, 140, 1-14.
- Aydin, O. T. (2012). The impact of theory x, theory y and theory z on research performance: an empirical study from a turkish university. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1, 24-30.
- Bakan İ. ve Kelleroğlu H. (2003). Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1), 103-127
- Bakke, W. (1958). *The human resources function*. United States of America: Yale Labor and Management Center Yale University New Haven, Conn., s.6-7
- Baron R. (1986). Behaviour in organizatons understanding and managing the human side of work. (2nd Edition), United States of America: Allyn & Bacon., s.78
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, s. 18-438
- Baykal, B. (1978). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul: İ.Ü. Yayın No: 2524, İ.Ü. İktisat Fakültesi, Yayın No:428, İşletme Yönetimi ve Muhasebe Enstitüsü Yayın No:1,Divan Matbaacılık, s. 139.
- Bayrakçı, E. (2010). Lider davranışlarının çalışan motivasyonu üzerine etkisi: ipliksan aş bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi*, 2(2) 15-32
- Bayraktaroğlu, S. (2002). *Stratejik ve stratejik olmayan insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi, s. 10
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal Of Management*, 32(6), 898-925.

- Bernardin, J. (2003). *Human resource management an experiential approach* (Third edition). New York: Mc Graw-Hill, s. 4
- Bilen A.Ö. (2015). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler: İzmir İli Üniversite ve Kamu Hastanelerinde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara
- Bingöl D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (7. Baskı), Ankara: Beta, s. 5-407
- Bloisi, W., Cook, C. W. and Hunsaker, P. L. (2003). *Management and organizational behaviour* (European Edition). US: McGraw-Hill Education. S.189
- Boardwell J. And Clayden T. (2010). *Human resource management a comtemporary approach*. (6th Edition), Italy: Pearson, 465-544
- Bolat G. (2012). *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara
- Brooks I. (2006). *Organizational behaviour (individuals, groups and organization)*, (3th Edition), United Kingdom: Pearson, s.56
- Buchanan, D. A. and Huczynski, A. A. (2004). *Organizational behaviour: an Introductory text*. (5th Edition). Spain: Financial Time / Prentice Hall, s. 251,254,255,258
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak E., Akgün Ö.E., Karadeniz, Ş., ve Demirel F. (2016) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (20. Baskı). Ankara: Pegem Akademi, s.96-124
- Cabar, H. ve Serinkan, C. (2010). Sağlık çalışanlarının güdülenmesi ile ilgili etmenler: devlet hastanesi çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1). 57-64
- Camardella, M. J. (2003). Effective management of the performance-appraisal process, employment relations today, *Wiley Periodicals*, 103-107.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, s. 101-243
- Can, H., Aşan, Ö. ve Miski, E. (2006). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Basım, s. 101-246
- Can, H., Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Altıncı Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi, s.29-375
- Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları, s.64-71

- Cascio, W. F. (1986). *Managing human resources*. (8th Edition). United States of America: McGraw-Hill, s. 145-147
- Çerik, Ş. ve Bozkurt, S. (2010). Çalışanların örgütsel sosyalizasyon ve kariyer çapalarına yönelik algılamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve banka çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 77-97.
- Çınaroğlu S., ve Şahin B. (2012). Yönetici değerlendirmelerine göre hastanelerde performans ölçümü. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 59-78
- Deb, T. (2006). *Strategic approach to human resource management concept, tools and application*. India: Atlantic Publishers and Distributors, s.9
- Dick G. (2002). *The performance appraisal question and answer book (a survival guide for managers)*. United States of America: Amacom, s. 1-91
- Dolgun, U.(2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Ekin Kitabevi, s. 7-24
- Drucker, P. F., & Wilson, G. (2001). *The essential drucker: the best of sixty years of peter drucker's essential writings on management (collins business essentials)*. United States of America: Butterworth-Heinemann, s. 84
- Drucker, P. (2011). *People and performance: the best of peter drucker on management*. Unitek Kingdom: Routledge, s. 349
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). *Kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması özel ihtisas komisyonu raporu*, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı, s. 76
- Dysvik A. ve Kuvaas B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work Performance. *Journal of Work and Organizational Psychology* vol 20 (3), 367-387
- Eker M. and Pala F. (2008). The effect of competition, just in time production and total quality management on the use of multiple performance maesures: an emprical study. *Journal of Economic and Social Research*, 10(1), 35-72.
- Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 175-185.

- Ekmekci Ö.T. (2016). Stratejik insan kaynakları yönetimi. A. Ergeneli. (Editör). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İkinci Baskı .Ankara: Nobel Yayınevi, s. 40-66
- Ellis, S. and Dick, P. (2003). *Introduction to organizational behaviour*. (2nd Edition) .United States of America: McGraw-Hill, s. 59-66
- Elliot, A. J. And Covington, M. V. (2001). Approach and avoidance motivation. *Educational Psychology Review*, 13(2), 73-92.
- Erdil, O., Keskin. H., İmamoğlu, S. Z. Ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul: Küre Ajans Matbaası, s. 170-207
- Eren, E. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 5
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 518-542
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14), 64-79
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret-Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(18), 92-105
- Ersöz, A. (2013). *Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler: Manisa Hastaneleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Ertan H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar
- Feldman R.S. (2015). *Essentials of understanding psychology*. (11th Edition). United States of America: McGraw-Hill, s. 287-288
- Feregov, F. (2011). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve uygulama*. Azerbaycan: Quafqaz Üniversitesi Yayınları, s. 78-80

- Filizöz, B. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde uluslararası yaklaşım gerekliliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 161-180.
- Francesco, A. and Gold B.A. (2005). *International organizational behavior: Text, readings, cases, and Exercises*. United States of America: Pearson, s. 127-130
- Frey, B. S. and Osterloh, M. (Editors). (2001). *Successful management by motivation: balancing intrinsic and extrinsic incentives*. United States of America: Springer Science and Business Media, s. 259
- Gavcar, E., Bulut, Z. A., Engin, K. (2006). Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanları: Muğla ili örneği. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 31-45.
- Gazi, A. (2006). *Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Performansa Dayalı Ek Ücret Ödeme Sisteminin Hastalar ve Sağlık Personeline Olan Etkisinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Gibson, J., Ivancevich J and Donnely J. (1979) . *Organizations: behaviour, structure and process*. United States of America: Business Publisher, s. 109
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Gözütok, G. (2007). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Gül, E. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimindeki Aktörler ve İlişki Biçimleri*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Edirne
- Gülen H. (2011). *Hastanelerde Öğrenme Yöneliminin Çalışan Motivasyonuna Ve Örgütsel Performansa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Gümüştekin, G. E., Özler, D. ve Yılmaz F. (2010). 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20
- Güney S. (2015). *Örgütsel Davranış*. (3. Basım). Ankara: Nobel, s. 321-330
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetim sürecinde performans değerlemenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169

- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. (2nd edition). New York: John Wiley and Sons, s. 3
- Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard business review*, 65(5).
- Hiriyappa, B. (2008). *Organization behavior*. New Delhi, India: New Age International, 142-157
- Hu, H., Wu, J., And Shi, J. (2016). Strategic hrm and organizational learning in the chinese private sector during second-pioneering. *The International Journal Of Human Resource Management*. 27(16), 1813-1832
- Huang, T. (1998). The Strategic level of human resource management and organizational performance: An empirical investigation. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(2), 59–72
- Işığışok E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı:7, 1-23
- Ivancevich, J.M., Donnely, J.H., Gibson, J.L. (1983). *Managing For Performance*. United States of America: Business Publications, s. 289-493
- Ivancevich, J. (2004). *Human resources management*. (Ninth Edition). Singapore: Mc Graw-Hill, s. 5
- Jackman, J.M., Strober, M.H. (2003). Fear of feedback. *Harvard Business Review*, 81(3), 101-107
- Johns, G., ve Saks, A. M. (2001). *Organizational behaviour: understanding and managing life at work*. (6th Edition). United States of America: Pearson, s. 148
- İlsev, A. (2016). İnsan kaynakları yönetiminde performans yönetimi ve değerlendirmesi. A. Ergeneli. (Editör). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İkinci Baskı .Ankara: Nobel Yayınevi, s. 177- 205
- İnternet: Koçel, T. (1976). Amaçlara göre yönetim. <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/10/Y%C3%B6netim-3-1976-5.pdf> 15.12.2016 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction

and Motivation. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf> adresinden 11.12.2016 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Performansın tanımı
<http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html> adresinden
 11.11.2016 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Sendika Tanımı Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.576117a2714556.93040875 adresinden 15 haziran 2016'da alınmıştır.

İplik, F. N. (2004). *Performans Değerlendirmesi: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

Jackson, J. H. and Mathis, R. L. (2011). *Human resource management*. (13th Edition) . United States of America: South Western Congage Learning, s. 320,330,332,345,346

Johns, G. and Saks, A. M. (2001). *Organizational behaviour: Understanding and managing life at work*.(6th Edition). United States of America: Pearson, s. 148

Kalaycı, Ş. (Editör) (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (Beşinci Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım, s. 99-116

Kanbur, A. ve Kanbur E. (2008). Toplam kalite yönetiminin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Mobilya sektöründe bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1). 27-40

Kara, D. (2010). Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 11(1). 87-97

Karahan A. Ve Özgür E. (2011). *Hastanelerde Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizi*. (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Kitabevi, s. 80-98

Karakaya, A.,ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.

Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2015). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. (Beşinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi, s. 343-365

- Kayhan, C. (2008). İşletmelerde Bir Avantaj Unsuru Olarak Kur Korelasyonlarının Kullanımı. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 75-84
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2). 129-139
- Kestane, D. (2003). Performansa dayalı ücret sistemi ve kamu kesiminde uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*, 142, 126-144.
- Keyik, H. (2014). *Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetim ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetleri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 41-42
- Khalifa, M. H. E. and Truong, Q. (2010). The relationship between employee perceptions of equity and job satisfaction in the Egyptian private universities. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 3(5), 135-150.
- Kıdak, L. ve Aksaraylı, M. (2009). Sağlık hizmetlerinde motivasyon faktörleri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 75-94.
- Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesi ve motivasyona etkisi üzerine bir araştırma. *Journal of Economics and Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2). 147-158
- Kiraj, K. (2009). *Organizational behaviour*. India: Himalaya Publishing House, s. 139
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. (15 baskı). İstanbul: Beta, s. 625-750
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organization behavior*. New Delhi, India: New Age International.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Köseoğlu, Ö. (2005). Belediyelerde performans yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 77(447), 211-235.
- Kroth, M. (2007). Maslow—move aside! A heuristical motivation model for leaders in career and technical education. *Journal Of Industrial Teacher Education*, 44 (2) 5-36

- Küçük, F. (2007). Çalışanlarının işe güdülenmesinde Herzberg'in motivasyon-hijyen faktörlerinin önemi: belediye çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 75-94
- Lichiello, P. and Turnock, B. J. (1999). Guidebook for performance measurement. United States of America: Turning Point, s. 12-13
- Maehr, M. L. and Meyer, H. A. (1997). Understanding motivation and schooling: Where we've been, where we are, and where we need to go. *Educational Psychology Review*, 9(4), 371-409.
- Marsap, A., Akalp, G., Yeniman, E. (2010). Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynağının Kurumsal Bilgi Güvenliği Kültürü Gelişimi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 31-40
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. United States of America: Harper and Row Publishers, s. 35-46
- Mathis R.L. and Jackson, J. H. (2005). *Human resource management: Essential perspectives*. , South Western Congage Learning Printed in Canada, s. 108-114
- McCarthy, A. M. and Gravan, T. N. (2001). 360 feedback process: performance improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25 (1), 5-32.
- McShane, S. L. ND Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational Behavior* (3th Edition), United States of America: McGraw-Hill, s. 149-152
- Memiş, G. (2010). *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Sağlık Hizmetlerine Etkisi Ve Niğde Devlet Hastanesi'nde Görevli Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde
- Mercanlioğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile iş görenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4 (1), 41-52.
- Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144
- Messmer, M. and Bogardus, A. (2007). *Human resource management*. United States of America: Wiley Pathways, s. 153

- Mondy, R. W. and Noe, R. M. (2005). *Human resource management*. (9th Edition). United States of America: Pearson International Edition, s. 257-260
- Mondy, W. (2008). *Human Resource Management* (10th edition). United States of America: Pearson, s. 245-265
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Najafi, L., Hamidi, Y., Ghiasi, M., Shahhoseini, R. and Emami, H. (2011). Performance evaluation and its effects on employees' job motivation in hamedan city health centers. *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 5(12), 1761-1765.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M. (2007). *Fundamentals of human resource management*. (4th Edition). United Kingdom: McGraw-Hill/Irwin, s. 332-358
- Onay M. ve Ergüden S. (2011). Örgütsel - yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: manisa-sosyal güvenlik kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230
- Orpen C. (1995). Employee Job Performance And Relations With Superior As Moderators Of The Effect Of Appraisal Goal Setting On Employee Work Attitudes. *The International Journal Of Career Management*, 7(2), 3-6.
- Osmani, F. and Maliqi, G. (2012). Performance Management, Its Assessmnet and Importance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 434-441
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 87-103.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-22.
- Oliver, R. L. (1974). Expectancy theory predictions of salesmen's performance. *Journal of Marketing Research*, 243-253.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.

- Örücü, E. Ve Köseoğlu M. A. (2003). *İşletmelerde işgören performansını değerlendirme (K.i.t.ler için Avrupa Birliği uyumlu bir model önerisi)*. Ankara: Gazi Kitabevi, s. 27-201
- Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk telekomünikasyon a.ş. çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7). 73-81
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.
- Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-29.
- Özer, M. ve Bakır, B. (2003). Sağlık personelinin motivasyonla ilgili etmenlerinin belirlenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*. 45(2).117-122
- Özgür, E. (2006). *Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişkisi Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi, s. 5-253
- Özgener, Ş. (2000). Gelişmekte olan ülkelerde işgörenin güdülenmesi ve tky'nin işgörenin güdülenmesine katkıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (4), 175-187
- Özkalp, E. ve Çiğdem, K. (2005). *Örgütsel Davranış*. (5. Baskı) Bursa: Ekin Yayınevi, s. 290
- Öztürk, H., Babacan, E., ve Anahar, E. Ö. (2012). Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin İş Güvenliği. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(4), 252-268
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım, s. 151-169
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Palmer, M.J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. (Çev. D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayını, s. 9-47
- Paşamehmetoğlu A. ve Yeloğlu H.O. (2016). *Motivasyon*, S. Ünsal Ve S. Gürbüz. (Editörler). *Örgütsel Davranış* (3. Baskı) İstanbul: Beta, s. 137-174

- Pehlivan, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesi ve maliye bakanlığı çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Maliye Dergisi*, 154, 171-187
- Rao, P. S. (2008). *Personnel and human resource management*. India: Global Media, s.132-148
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55 (1), 68–78.
- Ryan, R. M. and Deci E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25 (1), 54–67.
- Robbins S. and Judge T. A. (2012). *Essentials of organizational behaviour*. (11th Edition) United States of America: Pearson, s. 97
- Robbins S. ve Judge T. A. (2015). Örgütsel Davranış. (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel, s. 205-224
- Rollinson, D., Broadfield, A. and Edwards, D. J. (1998). *Organizational Behavior and Analysis (An Integrated Approach)*. United States of America: Financial Times/Prentice Hall, s. 206-211
- Schneider, B. and Alderfer, C. P. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 489-505.
- Selvarajan, T. T. and Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063-3084,
- Sinha, J. B. (2008). *Culture and organizational behaviour*. India: SAGE Publications, s. 117
- Stewart, G. L. and Brown, K.G. (2011). *Human resource management linking to strategy to Practice*. (Second Edition). United States of America: Wiley, s. 4
- Pintrich, P. R. (2000). An achievement goal theory perspective on issues in motivation terminology, theory, and research. *Contemporary Educational*, 25(1), 92-104
- Pritchard, R. and Ashwood, E. (2008). *Managing motivation: A manager's guide to diagnosing and improving motivation*. United States of America: Routledge, Taylor and Francis Group, s. 6,7.

- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. (İkinci Baskı). Bursa: Furkan Ofset, s. 3-219
- Schermerhorn J.R., Hunt J.G. and Osborn R.N. (2002). *Organizational Behavior*. (7th Edition). United States of America: Wiley, s.147
- Schermerhorn J.R., Hunt J.G. and Osborn R.N. (2008). *Organizational Behavior* .(10th Edition). United States of America: Wiley, s. 116
- Seker, S. E. (2015). Motivasyon Teorisi (Motivation Theory). *YBS Ansiklopedi*, 2(1), 22-26.
- Skemp-Arlt, K. M. and Toupençe, R. (2007). The administrators role in employee motivation. *Coach and Athletic Director*, 76(7), 28-34.
- Smith, M., Beck J., Cooper C.L., Cox C., Ottaway D. And Talbot R. (1982). *Introducing organizational behaviour*. United Kingdom: The Macmillan Press, s. 31,47
- Stello, C. M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. *In Unpublished paper presented at The 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN.*
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şahin, L. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde ücretlendirme fonksiyonunun analizi. *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 11(2), 129-164.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A., ve Boylu, Y. (2010). Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi: Ankara'da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (1), 3-20.
- Tay, L., and Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Journal of personality and social psychology*, 101(2), 354-365
- Tengilimoğlu, D., Işık, O. Ve Akbolat, M. (2012) *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. (Dördüncü Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık, s. 177-387
- Tortop, N., Aykaç B., Yayman H. Ve Özer M. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi* .(2.Baskı). Nobel: Ankara, s. 172-174
- Tozkoparan G. (2008). Motivasyonda Süreç Kuramları, , C. Serinkan (editör) *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel s. 105-131

- Tuncer , D., Ayhan, D., Varoğlu, D. (2008). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi, s. 368
- Tuncer, M. (2011). Performans değerlendirme uygulamalarının otel çalışanları üzerindeki etkileri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7) 258-279
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,31(1), 203-233
- Tunçer P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108
- Tural M. (2007). *Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*. Ankara: Detay Yayıncılık,s. 42-51
- Ünal, Ö. F. (2012). İnsan kaynakları profesyonelinin değişim yönetimi rolleri: değişim ajanı bağlamında bir değerlendirme. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(2),83-105
- Uslu, Y. D. (2009). Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından performans değerlendirme yöntemlerinin incelenmesi: örnek bir hizmet işletmesi için karşılaştırmalı bir model. *Social Sciences*, 4(1), 35-58
- Uyargil C. (2013a) Performans Yönetimi İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. (editörler). (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, s. 212-264
- Uyargil C. (2013b). Performans Yönetim Sistemi Bireysel Performansın Planlanması ve Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s. 10-92
- Uydacı, M. ve Özkan, Ş. (2015). Türkiye’de sağlık sektöründe insan kaynakları sisteminin incelemesi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(44), 221-238
- Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Uygur A. ve Sarıgöl S. (2015) 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 189-201
- Uzunöz A. (2002). Öğrenme, E. Özkalp, (editör) *Davranış Bilimlerine Giriş* .(Vol. 1355). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları No: 722, 225-237
- Ünal, E. (2013). *Sağlık Ekonomisi ve Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, s. 29-31
- Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 101-114.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263 - 280
- Yıldız, E. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ışığında eğitim ve geliştirmenin rolü, işlevleri ve bir örnek olay. *Marmara Üniversitesi Örnek Dergisi*, 11(44), 215-236
- Yıldız, S., Savcı, G. Ve Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Yüksel, Ö. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi .(5. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, s. 10-235



EKLER

EK. 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı, bu anket, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen bir tez çalışması için yapılmaktadır. Araştırma dahilinde verileri toplamak amacıyla kullanılacak olan ankette kişisel veriler (ad-soyad, telefon vb.) yer almamaktadır. Vermiş olduğunuz cevaplar tamamen bilimsel olarak kullanılacaktır. Araştırmaya katılımınız için gerekli olan izinler alınmış olup, araştırma bilimsel, etik ve yasal yükümlülükler içerisinde gerçekleştirilmektedir. Katılımınızdan dolayı herhangi bir hukuki sorumluluğunuz bulunmamaktadır. **Araştırmamızda gönüllülük esastır ve araştırmaya katılmak istemeyen, gönüllü olmayan katılımcılar bu anketi doldurmama hakkına sahiptir. Bu formu doldurduktan sonra da araştırmaya katılmama hakkınız bulunmaktadır.** Vermiş olduğunuz cevaplar sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecek olup, anket formlarındaki veriler istatistiki olarak analiz edilecektir. Vermiş olduğunuz katkıdan dolayı teşekkür ediyor, saygılar sunuyorum.

Arş. Gör. Ece DOĞUÇ

A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız: 25 yaş ve altı 26-35 yaş 36-45 yaş
46-55 yaş 56-65 yaş 66 ve üzeri yaş
2. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
3. Eğitim durumunuz (En son mezun olduğunuz eğitim kurumunu dikkate alarak cevaplayınız.):
İlköğretim Lise Lisans-Ön lisans Yüksek lisans Doktora
4. Medeni durumunuz: Bekar Evli
5. Meslekteki çalışma süreniz (yıl): 1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üzere
6. Kurumdaki çalışma süreniz (yıl): 1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üzere
7. Kadro –Unvanınız (Belirtiniz):
8. Kurumda çalıştığınız departman (Belirtiniz) :
9. Kurumda şu anda üstlendiğiniz bir yöneticilik göreviniz var mı? Evet Hayır
10. Yöneticilik göreviniz varsa nedir? (Belirtiniz):

B. Aşağıda kurumunuzda uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım derecenizi belirtiniz. (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum)

PERFORMANS DEĞERLEME ANKETİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İşyerimdeki görevim tam olarak belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
2.	Yöneticimle sorumluluklarım konusunda hemfikiriz.	1	2	3	4	5
3.	İşyerimdeki performans standartları herkes tarafından açıkça bilinmektedir.	1	2	3	4	5
4.	Organizasyonumuzun hedefleri herkes tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
5.	Uygulanan performans standartları işletmemizin vizyon, misyon ve hedeflerine uygundur.	1	2	3	4	5
6.	Performans standartları, işe yönelik bilgi ve becerilerimle uyumludur.	1	2	3	4	5
7.	Organizasyonun hedeflerine ulaşmasında üzerime düşeni biliyorum.	1	2	3	4	5
8.	Çabalarımın fark edildiğini anlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
9.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme yöntemi çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını ortaya koymaktadır.	1	2	3	4	5
10.	Değerlemeciler tüm çalışanlara aynı uzaklıktadır.	1	2	3	4	5
11.	Değerleme dönemleri herkes için aynı uygulanır.	1	2	3	4	5
12.	Değerleme dönemleri çalışanların performans düzeyini ortaya koymalarına ve karşılaştırma yapılmasına olanak sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
13.	Değerleme sistemimiz sayesinde performansım fark edilebilmektedir.	1	2	3	4	5
14.	İşimdeki eksikliklerin giderilmesine yönelik eğitimlere katılmam yöneticim tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5
15.	Performansın artırılmasında çalışanların organizasyondaki yerlerinin yatay olarak değiştirilmesi anlamına gelen iş rotasyonu kullanılmalıdır.	1	2	3	4	5
16.	İşyerimdeki performans değerlendirme sistemi, işini yetersiz gören çalışanın sorumluluklarını dikey yönde arttırmak anlamına gelen iş zenginleştirmeye olanak sağlamalıdır.	1	2	3	4	5
17.	Performans değerlemenin yapılması konusunda son derece açığımdır.	1	2	3	4	5
18.	Yöneticim işimle ilgili aksaklıkları zamanında iletir.	1	2	3	4	5
19.	Tüm değerlemelere açıklık ve dürüstlük hakimdir.	1	2	3	4	5
20.	İşyerimde zamanında ve etkin geri besleme yapılır.	1	2	3	4	5
21.	Değerleme sonuçları her zaman çalışanlarla paylaşılır.	1	2	3	4	5
22.	Değerleme görüşmeleri standartlara ulaşma düzeyi ve yapılması gerekenler konusunda çok bilgilendiricidir.	1	2	3	4	5
23.	İşyerimdeki değerlendirme süreci performansımı geliştirmemde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
24.	Performans, işyerim için bir ödül unsurudur.	1	2	3	4	5
25.	Yüksek bir performans gösterdiğimde ödüllendirileceğime eminim.	1	2	3	4	5
26.	Performansındaki değişikliği ücretimde hemen izleyebilirim.	1	2	3	4	5
27.	İşyerim için ödüllendirme sadece ücrete yönelik değildir; çalışanlara, sosyal tesislerden yararlanma olanağı gibi sosyal imkanlarda ödül olarak sunulabilmektedir.	1	2	3	4	5

C. Aşağıda, hastane personelinin iş motivasyonu ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım derecenizi belirtiniz. (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum)

İŞ MOTİVASYON ANKETİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İÇSEL MOTİVASYON						
1.	Yaptığım işte başarılıyım.	1	2	3	4	5
2.	Yaptığım işle ilgili olarak sorumluluğa sahibim.	1	2	3	4	5
3.	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
4.	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
5.	İşimi tam anlamı ile yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
6.	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
7.	Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
8.	Yaptığım işle ilgili bir konuda, karar verme hakkına sahibim.	1	2	3	4	5
9.	Amirlerim çalışmalarımın dolay beni her zaman takdir ederler.	1	2	3	4	5
DIŞSAL MOTİVASYON						
10.	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	1	2	3	4	5
11.	Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.	1	2	3	4	5
12.	Kurumda, yiyecek ve içecek ihtiyacı için uygun imkanlar sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
13.	İşyerindeki tıbbi malzeme ve cihazlar yeterlidir.	1	2	3	4	5
14.	Diğer çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
15.	Konularında uzman olan kişiler tarafından hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
16.	Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
17.	Amirlerim ile ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
18.	İşimde terfi imkânım vardır	1	2	3	4	5
19.	Amirlerim, çalışma arkadaşlarım veya hastalarla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
20.	Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	1	2	3	4	5
21.	Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim.	1	2	3	4	5
22.	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	1	2	3	4	5
23.	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	1	2	3	4	5
24.	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5

EK. 2. Araştırma İzin Onayı

Tarih ve Sayısı: 15/11/2016-E.137171



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu

* B E 6 P B A E C M *



Sayı : 77082166-302.99-
Konu : Diğer

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2016 tarihli ve 27968600-302.99- 44961 sayılı yazısı.

İlgi yazınızla göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Ece DOĞUÇ'un, Doç.Dr.Zekai ÖZTÜRK'ün danışmanlığında yürüttüğü " Kamu ve Özel Hastanelerde Performans Değerleme Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Hakkında Çalışan Görüşleri (Ankara İli Örneği)" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 21.10.2016 tarih ve 12 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının yapılacağı merkezlerden izin alınması koşuluyla, yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN
Komisyon Başkan Yardımcısı

Ek:1 Liste
DAĞITIM
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne
Genel Sekreterliğe » Öğrenci İşleri Daire
Başkanlığına

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı Adı : DOĞUÇ Ece,
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 03.04.1990-Elbistan
Medeni hali : Bekar
Telefon : 05062826169
e-posta : ecedoguc@gmail.com



Eğitim derecesi	Okul /Program	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane İşletmeciliği	Devam ediyor
Lisans	Ankara Üniversitesi/ Sağlık Kurumları Yöneticiliği	2012

Yayınlar

- Orhaner, E. ve Doğuç, E. (2016). *Büyükşehirlerde Çalışan Nüfusun Türkiye'deki Bakım Hizmetleri ve Bakım Sigortası Hakkındaki Beklentileri*, 10. Sağlık ve Hastane Kongresi, Ankara, 1-3 Aralık 2016, ss.85-88.
- Orhaner, E. ve Doğuç, E. (2016). *Büyükşehirlerde Çalışan Nüfusun Türkiye'deki Bakım Hizmetleri ve Bakım Sigortası Hakkındaki Beklentileri*, Sağlık Akademisyenleri Dergisi (Health Care Academician Journal) , 3(4), ss.126-138



GAZİ GELECEKTİR..

