

GEDİZ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HİZMET SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON
PERFORMANS YÖNETİMİ İLİŞKİSİ; SOSYAL
GÜVENLİK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA**

Emine SABANCI

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Yalçın KIRDAR

İşletme Anabilim Dalı

İZMİR

2013

GEDİZ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**HİZMET SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON
PERFORMANS YÖNETİMİ İLİŞKİSİ; SOSYAL
GÜVENLİK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA**

Emine SABANCI

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Yalçın KIRDAR

İşletme Anabilim Dalı

İZMİR

2013

TEZ ETİK BİLDİRİMİ

Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne sunmuş olduğum “Hizmet Sektöründe Motivasyon Performans Yönetim İlişkisi: Sosyal Güvenlik Kurumlarında Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım eserleri kaynakçada ve atıfları dipnotlarda gösterdiğimi, hiçbir şekilde intihal yapmadığımı onurumla doğrularım. Sayılan nedenlerden doğabilecek sorunların sorumluluğunu üzerime aldığımı saygılarımla arz ederim.

18/01/2013

Emine SABANCI

GEDİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

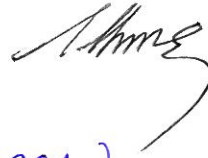
15/02/2013

Enstitünüz İŞLETME (MBA) TÜRKÇE TEZLİ Anabilim Dalı 50011008 numaralı yüksek lisans öğrencisi EMİNE SABANCI'nın hazırlayarak enstitüye teslim ettiği **HİZMET SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON PERFORMANS YÖNETİMİ İLİŞKİSİ; SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA** adlı tezi, tez jüri üyeleri huzurunda(SÖZLEŞİMİ)..... (*) dakika ile savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında, ..(Yürütme)..... (**) ileKabul!..... (***) kararı verilmiştir.

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Yalçın KIRDAR



Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Serif ŞİMŞEK



Jüri Üyesi: Prof. Dr. Funda YERCAN



* savunma süresi el ile yazılacaktır. (savunma süresi, en az 45 en çok 90 dakikadır)

** oybirliği / oyçokluğu el ile yazılacaktır.

*** kabul / red ve düzeltme el ile yazılacaktır.

ÖZET

HİZMET SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON PERFORMANS YÖNETİMİ İLİŞKİSİ; SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

SABANCI, Emine

Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Yalçın KIRDAR

Şubat 2013

Artan rekabet koşullarından dolayı özel sektör tarafından sağlanan hizmet ve ürün kalitesi giderek yükselmektedir. Özel sektörden kaliteli hizmet almaya alışan insanlar, devletin eli olarak görülen kamu kurumlarından daha kaliteli hizmet talep etmektedirler. Kamu kurumlarının bu taleplere yeterince cevap verebilmeleri ancak başarılı ve iş heyecanı yüksek bireylerle çalışmalarını ile mümkündür. Yüksek performans ve motivasyonun sağlanabilmesi için çalışanların performanslarının doğru ve etkin bir şekilde değerlendirilmesi, çalışanları motive eden faktörlerin belirlenerek performans değerlendirme sürecinin bir motivasyon aracı olarak kullanılabilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kamu kesiminde memurların çalışma motivasyonu üzerindeki etkilerinin performanslarına nasıl yansıdığına açıklanmasıdır. Çalışmada, motivasyon ve performans değerlendirme konularında değişik kaynaklardan sağlanan teorik bilgiler verilmiş; bu bilgiler ışığında bu iki kavram arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışmada motivasyon ve performans ile ilgili istatistiksel analiz yapılmış ve analiz sonuçlarına göre değerlendirme yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Araçları, Performans, Performans Değerlendirme, İstatistiksel Analiz.

ABSTRACT

HİZMET SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON PERFORMANS YÖNETİMİ İLİŞKİSİ; SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

SABANCI, Emine

MSc in Social Sciences

Supervisor: Assoc. Prof. Yalçın KIRDAR

February 2013

The quality of the goods and services provided by the private sector has been gradually increasing due to the increasing competition. The people, who are used to receive high quality service from the private sector, demand higher quality services from the public institutions, which are regarded as the hand of the Government. The public institutions can respond to such demands sufficient only if they work with successful and energetic people. In order to ensure high performance and motivation, the performance of the employees should be evaluated in a correct and effective way; the factors motivating the employees should be identified and the performance appraisal process should be used as an instrument of motivation.

The purpose of this study is to explain the effects of motivation on the performance of the civil servant. In the study, theoretical information has been provided on performance appraisal and motivation from various sources; the connection between these two concepts has been explained in the light of the theoretical information. Also, statistical analysis related to motivation and performance in this study is made assesment in accordance with analysis consequent.

Keywords: Motivation, Motivation Tools, Performance, Evaluation of Performance, Statistical Analyze.

TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın hazırlanmasında yol göstericim olan ve beni sürekli teşvik eden danıőman hocam Yrd. Doç. Dr. Yalçın KIRDAR'a, değerli düşünce ve desteğini benden esirgemeyen Ailem'e, Manisa SGK İl Müdürü Murat SAYGI'ya en içten teőekkürlerimi sunarım.

Şubat 2013

Emine SABANCI

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı.....	11
Şekil 1.2. Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki.....	13
Şekil 1.3. Vroom'un Motivasyon Modeli.....	15
Şekil 1.4. Lawler ve Porter Modeli.....	16
Şekil 1.5. Davranış Şartlandırma Yaklaşımına Göre Motivasyon Süreci	17
Şekil 1.6. Eşitlik Teorisi	20
Şekil 1.7. Motivasyon Süreci.....	22
Şekil 1.8. Standard İş ve İş Genişletme Arasındaki Fark	41
Şekil 1.9. İş Genişletme Modeli	42
Şekil 1.10. Standard İş ve İş Zenginleştirme Arasındaki Fark	44
Şekil 1.11. İş Zenginleştirme Modeli	45
Şekil 1.12. İş Rotasyonu ve Motivasyon Arasındaki İlişki	46
Şekil 2.1. Performans Değerleme Süreci.....	60
Şekil 2.2. Performansın Yetenekle İlişkili Doğrusal Fonksiyonu	73
Şekil 2.3. Performansın Yetenekle ve Motivasyonla İlişkili Fonksiyonu	74

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1. Genel Doyum Faktörleri ve Örgütsel Faktörler.....	8
Çizelge 2.1.Sıralama Ölçeğine Göre Değerlendirme Ölçeği.....	53
Çizelge 2.2. Grafik Değerleme Çizelgesi	55

3.7.1. Frekans Dağılımı ve Yüzdeler

Çizelge 1. Cinsiyete Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi	83
Çizelge 2. Eğitime Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	83
Çizelge 3. Soru 1.1 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	83
Çizelge 4. Soru 1.2 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	84
Çizelge 5. Soru 1.3 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	84
Çizelge 6.Soru 1.4 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	85
Çizelge 7.Soru 1.5 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	85
Çizelge 8. Soru 1.6 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	85
Çizelge 9. Soru 1.7 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	86
Çizelge 10. Soru 1.8 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	86
Çizelge 11. Soru 1.9 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	86
Çizelge 12. Soru 1.10 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	87
Çizelge 13. Soru 2.1 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	87
Çizelge 14. Soru 2.2 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	87
Çizelge 15. Soru 2.3 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	88
Çizelge 16. Soru 2.4 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	88
Çizelge 17. Soru 2.5 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	89
Çizelge 18. Soru 2.6 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	89
Çizelge 19. Soru 2.7 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	89
Çizelge 20. Soru 2.8 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	90
Çizelge 21. Soru 2.9 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	90
Çizelge 22. Soru 2.10 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgesi.....	91

3.7.2. Cinsiyet Dağılımlarının Sorulara Göre Yüzde Dağılımları ve Çizelgeleri

Çizelge 1. Hipotez 1.1.1 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	92
Çizelge 2. Hipotez 1.1.2 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	94

Çizelge 3. Hipotez 1.1.3 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	95
Çizelge 4. Hipotez 1.1.4 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	96
Çizelge 5. Hipotez 1.1.5 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	97
Çizelge 6. Hipotez 1.1.6 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	98
Çizelge 7. Hipotez 1.1.7 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	99
Çizelge 8. Hipotez 1.1.8 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	101
Çizelge 9. Hipotez 1.1.9 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	102
Çizelge 10. Hipotez 1.1.10 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	103
Çizelge 11. Hipotez 1.2.1 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	104
Çizelge 12. Hipotez 1.2.2 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	105
Çizelge 13. Hipotez 1.2.3 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	106
Çizelge 14. Hipotez 1.2.4 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	108
Çizelge 15. Hipotez 1.2.5 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	109
Çizelge 16. Hipotez 1.2.6 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	110
Çizelge 17. Hipotez 1.2.7 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	111
Çizelge 18. Hipotez 1.2.8 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	113
Çizelge 19. Hipotez 1.2.9 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	114
Çizelge 20. Hipotez 1.2.10 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	115

3.7.3. Eğitim Dağılımlarının Sorulara Göre Yüzde Dağılımları ve Çizelgeleri

Çizelge 1. Hipotez 2.1.1 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	117
Çizelge 2. Hipotez 2.1.2 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	119
Çizelge 3. Hipotez 2.1.3 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	120
Çizelge 4. Hipotez 2.1.4 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	121
Çizelge 5. Hipotez 2.1.5 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	122
Çizelge 6. Hipotez 2.1.6 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	124
Çizelge 7. Hipotez 2.1.7 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	125
Çizelge 8. Hipotez 2.1.8 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	126
Çizelge 9. Hipotez 2.1.9 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	128
Çizelge 10. Hipotez 2.1.10 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	129
Çizelge 11. Hipotez 2.2.1 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	130
Çizelge 12. Hipotez 2.2.2 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	132
Çizelge 13. Hipotez 2.2.3 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	133
Çizelge 14. Hipotez 2.2.4 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri	134

Çizelge 15. Hipotez 2.2.5 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri.....	136
Çizelge 16. Hipotez 2.2.6 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri.....	137
Çizelge 17. Hipotez 2.2.7 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri.....	139
Çizelge 18. Hipotez 2.2.8 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri.....	140
Çizelge 19. Hipotez 2.2.9 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri.....	141
Çizelge 20. Hipotez 2.2.10 Ait Sıklık ve Yüzde Çizelgeleri.....	143

3.7.4. Çapraz Tablolar

Çizelge 1. Soruların Uyumu (1.1. ve 2.1).....	144
Çizelge 2. Soruların Uyumu (1.2. ve 2.2).....	145
Çizelge 3. Soruların Uyumu (1.3. ve 2.3).....	146
Çizelge 4. Soruların Uyumu (1.4. ve 2.4).....	147
Çizelge 5. Soruların Uyumu (1.5. ve 2.5).....	148
Çizelge 6. Soruların Uyumu (1.6. ve 2.6).....	149
Çizelge 7. Soruların Uyumu (1.7. ve 2.7).....	150
Çizelge 8. Soruların Uyumu (1.8. ve 2.8).....	151
Çizelge 9. Soruların Uyumu (1.9. ve 2.9).....	152
Çizelge 10. Soruların Uyumu (1.10. ve 2.10).....	153

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	vi
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

I.BÖLÜM MOTİVASYON KAVRAMI

1.1 MOTİVASYON KAVRAMI VE ANLAMI	3
1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	5
1.2.1. KAPSAM TEORİLERİ.....	5
1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	5
1.2.1.2.McGregor' un X ve Y Kuramı	8
1.1.2.3. Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	9
1.1.2.4. McClelland Başarı İhtiyaç Teorisi	11
1.1.2.5. Alderfer'in E.R.G (V.I.G) Teorisi.....	12
1.2.2. BEKLEYİŞ (BEKLENTİ) TEORİLERİ.....	14
1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	14
1.2.2.2. Lawler ve Porter'ın Sonuçsal Şartlandırma Teorisi.....	16
1.2.2.3. Davranış Şartlandırma (Sonuç Şartlandırma) Yaklaşımı	17
1.2.2.4.Adams'ın Eşitlik Teorisi	19
1.2.2.5. Amaç Teorisi.....	20
1.3. MOTİVASYON SÜRECİ	22
1.4. MOTİVASYON ÖZELLİKLERİ.....	23
1.5. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ	25
1.5.1. İç Motivler	25
1.5.2.Fizyolojik Motivler.....	26

1.5.3. Sosyal Motivler	29
1.5.4. Psikolojik Motivler	26
1.6. MOTİVASYON ARAÇLARI	27
1.6.1. EKONOMİK ARAÇLAR	27
1.6.1.1. Ücret Artışı.....	27
1.6.1.2. Primli Ücret.....	28
1.6.1.3. Kâra Katılma	28
1.6.1.4. Ekonomik Ödül	30
1.6.2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR.....	31
1.6.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	31
1.6.2.2. Sosyal Katılma	32
1.6.2.3. Değer ve Statü	32
1.6.2.4. Gelişme ve Başarı	33
1.6.2.5. Çevreye Uyum	34
1.6.2.6. Öneri Sistemi.....	34
1.6.2.7. Psikolojik Güvence	35
1.6.2.8. Sosyal Uğraşlar	35
1.6.3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR	36
1.6.3.1. Amaç Birliği.....	36
1.6.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	37
1.6.3.3. Eğitim ve Yükselme	37
1.6.3.4. Kararlara Katılma.....	39
1.6.3.5. İletişim	39
1.6.3.6. İş Genişletme.....	40
1.6.3.7. İş Zenginleştirme.....	43
1.6.3.8. İş Rotasyonu.....	45
1.7. MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE YARARLARI.....	46

II.BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI	50
2.2. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	51
2.2.1. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri	51

2.2.2. Kritik Olay Yöntemi.....	54
2.2.3. Zorunlu Seçim Yöntemi	54
2.2.4. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	55
2.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirilmesi.....	56
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KURULMASI	56
2.3.1. Değerlendirme Kriterlerin Belirlenmesi	57
2.3.2. Uygun Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi	58
2.3.3. Geribildirim Sistemin Kurulması	59
2.3.4. Kurulan Sistemin İzlenmesi	59
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KULLANIM ALANLARI.....	60
2.4.1. Stratejik Planlama	61
2.4.2. Personel Planlama	62
2.4.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	62
2.4.4. Ücret Yönetimi.....	63
2.4.5. Kariyer Yönetimi	64
2.4.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar	64
2.4.7. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma.....	65
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME AMAÇLARI	66
2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILABİLECEK POTANSİYEL SORUNLAR.....	68
2.6.1. Hale Etkisi.....	68
2.6.2. Yüksek, Düşük veya Ortalama Değerleme	69
2.6.3. Geçmişte Meydana Gelen Olaylardan Etkilenme	69
2.6.4. Kontrast Etkisi.....	70
2.6.5. Pozisyondan Etkilenme	70
2.6.6. Tevazu Faktörü.....	70
2.7. MOTİVASYON VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLİŞKİSİ	71

III. BÖLÜM
HİZMET SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON PERFORMANS YÖNETİM
İLİŞKİSİ; SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA
ÖRNEĞİ

3.1. SOSYAL GÜVENLİK KURUMU (SGK)	75
3.1.1. Tarihçesi	75
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	80
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	80
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	80
3.5. ÖRNEKLEM.....	81
3.6.HİPOTEZLER.....	81
3.6.1. Verilerin Toplanması.....	82
3.6.1.1. Verileri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	82
3.6.1.2. Verilerin Çözümlemesi	82
3.7. BULGULAR VE YORUMLAR	83
3.7.1. Frekans Dağılımı ve Yüzdeler (Tablolar ve Yorumları)	83
3.7.2.CİNSİYET DAĞILIMLARININ SORULARA GÖRE YÜZDE	
DAĞILIMLARI VE TABLOLARI.....	92
3.7.2.1. Hipotez 1'nin Analizi.....	92
3.7.3. EĞİTİM DAĞILIMLARININ SORULARA GÖRE YÜZDE	
DAĞILIMLARI VE TABLOLARI.....	117
3.7.3.1. Hipotez 2'nin Analizi.....	117
3.7.4. ÇAPRAZ TABLOLAR.....	144
3.7.5. SONUÇ.....	154
KAYNAKÇA.....	158
EKLER	171

GİRİŞ

Kurumların başarı düzeyleri ile onlar için çalışan bireylerin performansları ve iş motivasyonları arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek performansa ve çalışma motivasyonuna sahip bireyleri istihdam eden, bu çalışanların başarı düzeylerini ve çalışma azimlerini üst seviyede tutmayı başaran kurumların diğerlerine nazaran daha başarılı olacakları açıktır.

Personelin başarı düzeylerinin yükseltilmesi yönünde çalışma yapılabilmesi için öncelikle mevcut performans düzeyleri tespit edilmeli ve kendilerinden beklenenleri ne derecede karşıladıkları ortaya konulmalıdır. Bu çalışmada, personelin motivasyonun ölçülmesi ve performansının değerlendirilmesi amacıyla geliştirilen çeşitli yöntemler ve değerlendirme aşamasının nasıl olması gerektiği açıklanmıştır.

İnsanların ihtiyaçları, istekleri, beklentileri birbirinden farklıdır. İş şartları da zaman, fiziki ortam, gruplar, sosyal imkânlar, yönetim şekil de değişik durumlara göre farklılık gösterebilir. Bu çok değişken yapıda çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. Bu nedenden motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için çalışanların amaçlarını motivasyonunun nasıl artacağı gibi konuların incelenmesi gerekir. Çalışma hayatında insanlardan beklenen verimin elde edilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçların belirlenmesi ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Bu şekilde sağlanan yüksek motivasyonla, etkin ve verimli çalışanların oluşturduğu performansı yüksek örgütlerle çalışma fırsatı elde edebilir.

Çalışanların yüksek performans sergilemeleri için işlerine karşı olumlu motivasyona sahip olmaları gerekmektedir. Çalışan insanların motivasyonunu etkileyen faktörler ile personeli güdüleme yönünde kurum ve yöneticilerden beklenenler, bu çalışmanın diğer bir konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmayla, performans değerlendirme ve motivasyon arasındaki ilişki çerçevesinde kamu

personelinin başarı değerlendirmesi amacıyla kullanılan anket doldurma yönteminin değerlendirilenlerin motivasyonu üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca kaynakça kısmında yer alan yazarların birden fazla kitabı kullanıldığı için kaynakçada aynı yazarın adı ve yayınlandığı yılları teker teker kullanılmıştır.

I. BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon, Latince “ harekete etme” anlamına gelen “mot” kökünden üretilen ve İngilizcede “motivation” kelimesinin karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. İsteklendirme, teşvik etme ve yönlendirme gibi anlamlara sahiptir (Karatepe, 2005, s. 3).

Türkçe yazın anlamında motivasyon kelimesi ile aynı anlama gelmek üzere “güdüleme” kavramı da kullanılmaktadır. Motivasyon ya da güdü kavramı, ilk olarak Woodworth (1918) tarafından “bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimi” olarak tanımlamıştır. Cannon (1939) tarafından geliştirilen teoriye göre, içsel ya da dışsal etmenler dolayısıyla meydana gelen dengesizlikler, organizmayı denge durumundan uzaklaştırmaktadır. Tekrar denge durumuna dönmek için organizma harekete geçer. Bu organizmanın harekete geçmesini ise güdüler sağlamaktadır. Motivasyon ve ya güdüleme, “insanı harekete geçiren, hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkuları olarak tanımlanmaktadır (Fındıkcı, 2000, s. 373).

Motivasyon kavramı; çalışma hayatında ele alındığında, örgütlerin ve çalışanların başarılı olmalarında etkili olan etmenlerin biri olarak görülmektedir. Motivasyon; çalışanların istekli, verimli, aktif çalışması ve çalışanlarda iş başarma arzusunun ortaya çıkarılması gayesine hizmet eder (Gök, 2009, s. 591).

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE ANLAMI

Motivasyon bir işi yapmaya istekli olmadır. Yapılan eylemin bireyin ihtiyaçlarını giderme durumu oldukça var olur. Motivasyon güdülerin etkisiyle harekete geçme ve gerçekleştirme aşamasıdır (Fidan, 1998, 13; Çiçek, 2005, s. 7). Motivasyon çalışma hayatı, okul hayatı gibi vb. insan yaşamına değer katan her şeyde çok büyük bir payı vardır. Motivasyon tatminle bağlantılı olup, iş tatmini yüksek olan çalışanın motivasyonu da yüksek olur. Motivasyonu yüksek olan kişi

de başarmak için çabalar. Motivasyon tanımlarının bazıları aşağıda yer almaktadır.

Motivasyon; bir ya da daha çok insanı belirli bir yöne veya hedefe doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çalışmaların tümüdür (Eren, 2006, s. 494).

Motivasyon; insan davranışını yöneten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, motivasyonun iki önemli özelliğini vurgulaması açısından önemlidir. Birincisi, motivasyonun, bireyleri belirli yönlerde davranmaya yönelten bir enerji gücü olmasıdır. İkincisi motivasyonun, amaçlara yöneltilmede etkili olmasıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003, s.129).

Motivasyon; insanların arzuladıkları bir hedefe ulaşmaları için içlerinde hissettikleri başarıya karşı olan istek ve inancı açığa vurmaları sonucu, başarı için daha fazla çaba göstermeleridir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001, s. 34).

Motivasyon; işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Ölçer, 2005, s. 2).

Örgütsel açıdan bakıldığında motivasyon; örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı devam ettirmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmeyi sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü anlamını taşımaktadır (Deniz, 2005, s. 127).

Motivasyon ile ilgili yapılan tanımların hepsi incelendiğinde, tüm tanımların ortak özelliğinin “bireyin bir davranışı ya da işgörenin örgütsel bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla gösterdiği isteklilik” olduğu sonucu çıkarılabilmektedir. Ancak işgörenin belirli bir hedefi gerçekleştirmek için gösterdiği isteklilik belirli bir davranışa dönüşmediği sürece amacına ulaşamayacak ve böylece motivasyon süreci tamamlanamayacaktır.

1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

İnsanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Ücret ve ikramiyeler gibi ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğu düşünülebilirse de yeterli bir koşul olduğunu iddia edilemez. Bu nedenle, insanı çalışmaya motive etmenin yolları araştırılmış ve ortaya çok ilginç sonuçlar çıkarılmıştır (Eren, 2007, s. 493).

Yöneticiler motivasyon konusunda çeşitli teoriler ve modeller geliştirilmiştir. Bu teorilerden birincisi kişiyi harekete geçiren ve yönlendiren veya davranışlarını yavaşlatan ve durduran bireysel faktörleri inceleyen kapsam teorileri, ikincisi ise; davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini veya yavaşlatılacağını inceleyen süreç teorileridir (Karatepe, 2006, s. 8).

Kapsam teorilerin odak noktası kişisel ihtiyaçlardır. Süreç teorilerin odak noktası ise, davranışın ortaya çıkarılışından durdurulmasına kadar geçen süre içinde bilişsel süreçler ele alınarak bütün değişkenlerin incelenmesidir (Pınar, 2005, s. 8). Bu çalışmada kapsam ve süreç teorileri incelenecektir.

1.2.1. KAPSAM TEORİLERİ

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörlere önem vermektedir. Bu teoriler, bireyin sahip olduğu ihtiyaç ve dürtüler ile bu dürtülerin öncelik sırasını araştırmaktadır (Oral ve Kuşlivan, 1997, s. 97). Bu teoriler; kişileri neleri motive edeceği veya ettiği konusunu ele almaktadır. Kapsam teorileri, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Douglas McGregor'un (X) ve (Y) Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarı İhtiyaç Teorisi ve Alderfer'in ERG Teorisini içermektedir.

1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Amerikalı araştırmacı Abraham H. Maslow'un 1954 yılında yaptığı klinik gözlemlerine dayanarak esas olarak beş

basamakta topladığı insan ihtiyaçlarının, hiyerarşik bir düzende ve bir piramit gibi yapılandığını öne sürmüştür. Maslow'un bu çalışmada temel aldığı iki tane varsayım vardır. Biricisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. İnsan davranışlarının temelinde ihtiyaçlar vardır ve dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür (Koçel, 2010, s. 623). Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Bazı ihtiyaçların tatmini diğerlerinden daha önemlidir. İnsanların bu ihtiyaçları karşılandıktan sonra diğer ihtiyaçlarını karşılama yoluna gitmesi gerekir.

Maslow'a göre bireyin tatmin etmek istediği beş ihtiyaç şu şekildedir:



Kaynak: İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, 2004, İstanbul, s. 375.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yemek, su içmek, dinlenmek, barınmak, korunmak gibi insanın doğuştan sahip olduğu temel ihtiyaçlardır. Susayan bir kişi öncelikli ihtiyacı su içmek, acıkan bir kişi içinse yemek yemektir. Bu ihtiyaçları gideremeyen insan başka bir şey düşünmeyecektir. Fizyolojik ihtiyaçlar birbirinden bağımsız olurlar ve vücudun belli bir yeri ile ilgilidir.

Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçları karşılanan kişinin bundan sonra ihtiyaç hissedeceği şey güvenlik olacaktır. İnsan bu aşamada kendine fiziki, ekonomik, sosyal olarak güvenli bir ortam oluşturmaya çalışacaktır. Can ve iş

güvenliği, tehlikelerden korunma gereksinimi, işgörenlerde emeklilik ve sigorta güvenliği bu ihtiyaç grubuna örnek olarak gösterilebilir. Bu gereksinimler bir ölçüde karşılandıktan sonra diğer gereksinimler belirlemeye başlamaktadır (Karatepe, 2005, s. 9).

Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: Maslow'a göre, bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderildikten sonra sıra sosyal ihtiyaçlara gelmektedir. Bu ihtiyaç basamağında başkalarını sevme, onlar tarafından sevilme, arkadaş edinme, bir gruba dâhil olma, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçlar ön plana çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 139). Bu nedenle yöneticilerin; çalışanlara yönelik sosyal aktiviteler düzenlemeli, desteklemeli ve bazen de bizzat katılması gerekmektedir.

Saygı ve Takdir Edilme İhtiyacı: Daha önceki ihtiyaçların sürekli doyurulması ile daha yüksek bir ihtiyaç ortaya çıkar. Saygı ve takdir edilme ihtiyacı iki kısımda incelenebilir. Birincisi; güçlü olmak, başarı sağlamak, yararlı iş yapabilmek gibi, insanların kendine saygı ve güven duymasına ilişkin ihtiyaçlardır. İkincisi ise güçlü olma, başarı, beceri, bilgi, takdir edilme isteği gibi insanların başkaları tarafından tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarıdır (Özalp, Koparan ve Berberoğlu, 2000, s. 306).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'un hiyerarşisinin en üstünde, alt seviyedeki tüm ihtiyaçlar karşılandıktan sonra ortaya çıkan kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer alır ve bireyin kendin sürekli geliştirmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanması ihtiyacıyla ilgilidir. Maslow tarafından ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme ihtiyacının özü şudur; daha alt kademedeki bütün ihtiyaçlar tatmin edilse bile, kişide çoğu kez bir tatminsizlik olabilir. Bunun için kişinin kendisine uygun bir alanda mükemmelliği veremediğini düşündüğü sürece, bu duygular sürekli olarak kendisini hissettirecektir.

Steers ve Porter (1991)'a göre, ihtiyaçların belirli bir sıra içerisinde giderilmesi doyumunu oluşturmakta ve performansı sağlayarak motivasyonu sağlamaktadır. Buna göre; öncelikli olarak bireyin işinde elde edeceği motivasyonu sağlamak için de örgütsel faktörler gerekli olmaktadır. Birey, temel

gereksinimleri karşılamadan, işte motivasyon sağlayamamaktadır (Steers ve Porter, 1991, s. 35). genel doyum faktörleri ve motivasyon faktörleri Çizelge 1.1.'de gösterilmektedir.

Çizelge 1.1. Genel Doyum Faktörleri ve Örgütsel Faktörler

İhtiyaç düzeyleri	Genel doyum faktörleri	Örgütsel faktörler
Fizyolojik ihtiyaçlar	Yiyecek, içecek, uyku vb.	Ücret(ödemeler), uygun çalışma koşulları, kafeterya, vb.
Güvenlik ihtiyaçları	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, vb.	Güvenli çalışma koşulları, İş güvenliği, vb.
Sevgi ihtiyaçları	Sosyal ihtiyaçlar, iyi ilişkiler, ait olma, vb.	Arkadaşlık ortamı, arkadaşça denetim, profesyonel ilişkiler, vb.
Saygınlık ihtiyaçları	Özgüven ve saygı, statü, vb.	Toplumsal statü, unvan, işten alınan geri bildirim, vb.
Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık, vb.	Anlamlı bir iş, yaratıcılık için olanaklar, kendini geliştirme vb.

Kaynak: Steers Richard M. and Porter, Lyman W. (1991), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw Hill Inc., 5th Edition. s. 35-36.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyebilmek için nelerin yapılabileceğini göstermektedir. Örgütlerde bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğu, nasıl sıralandığı ve bunların hangi güdüleme araçlarıyla karşılanabileceği açıkça görülmektedir. Burada, örgüt açısından ana hedef, işgörenleri "kendini gerçekleştiren bireylere" dönüştürebilmektir (Bolat, Seyman ve Erdem, 2008, s. 191).

1.2.1.2.McGregor' un X ve Y Kuramı

Douglas Mc Gregor insanların, birisi X kuramı olarak adlandırdığı ve temelde olumsuz davranışlarını yansıttığı ve diğeri Y kuramı olarak adlandırdığı ve temelde olumlu davranışlarını yansıttığı iki farklı görüş öne sürmüştür (Mc Gregor, 1987). Kuram esas olarak şu görüşleri yansıtmaktadır (Eren, 2001):

X kuramına göre;

- İşgörenler çalışmayı sevmezler ve ellerinden geldiği ölçüde çalışmaktan kaçma yollarını ararlar,

- Yönetilmeyi tercih eder ve sorumluluktan kaçarlar,
 - Bencildirler ve kendi amaçlarını ve arzularını örgüt amaçlarına tercih ederler. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidirler,
 - Yenilik ve değişkenlikten hoşlanmazlar, direnir ve isyan ederler,
 - Örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yetenekleri bulunur,
 - Parlak zekâlı değildirler, kolayca kandırılabilirler.
- Mc Gregor daha sonra “Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması“ adını verdiği Y kuramının varsayımlarını betimlemiştir.

Y kuramına göre:

- İşgörenler işi dinlenme ve oyun gibi doğal görürler,
- İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severlerse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte faydalı olabilirler,
- Örgütsel amaçlara bağlılık onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır,
- Elverişli koşullar sağlanırsa, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir,
- Yaratıcılık yeteneği sadece yönetim pozisyonundakilere özgü değil, toplum içinde de yaygındır.

Böylelikle Mc Gregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insanı çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini ilk kez ortaya koymuştur.

1.1.2.3. Herzberg Çift Faktör Teorisi

F.Herzberg tarafından geliştirilmiş olup, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımından sonra, en çok bilinen motivasyon teorisidir.

Bu teori Herzberg’in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonucundan doğmuştur. Bu çalışmada çok basit bir şekilde soru sorulmuştur: “İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız”. Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini

anlatırlarken iş ile direkt ilgili olan, iş'in kendisi, başarı, sorumluluk vb. kavramları kullanılmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerin en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. kavramları kullanmışlardır (Koçel, 2010, s. 626).

Herzberg, güdüleme faktörlerini, hijyen (dışsal) ve motivatör (içsel) faktörler olmak üzere iki grupta incelemiştir. Kıdak ve Aksaraylı (2009, s. 78) bu faktörleri şu şekilde sıralamıştır;

Motivatör Faktörler

Başarı
Tanınma
İşin kendisi
Sorumluluk
İlerleme

Hijyen Faktörler

Yönetim
Gözetim
Çalışma koşulları
Ücret
Arkadaş ilişkileri

Herzberg'e göre motivatör faktörler yapılan işle ilgili olan etmenlerdir. Bireyin çalışma performansı bu motivatörlere bağlıdır. Hijyen faktörler de ise motivatör faktörler gibi performansa etkisi olmaz ama çalışanların yaptıkları işten hoşnutluk ve mutluluk durumunda etkilemektedir. Şekil 1,1.'de Herzberg'in çift etmen kuralı gösterilmiştir.

Şekil 1.1. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı



Kaynak: (Mullins, 2002, s. 433)

1.1.2.4. McClelland Başarı İhtiyaç Teorisi

McClelland, Maslow ve Herzberg'den farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçların karşılandığı ölçüde tatmin olacakları görüşünü savunmuştur. Bunun üzerine McClelland, Maslow'dan farklı olarak üç tür insan ihtiyacı üzerinde durmuştur. Bunlar;

- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Bu ihtiyaç başkaları ile ilişki kurma, sosyal ilişkileri geliştirme ve gruba girmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişiler, kişilerarası ilişkileri kurmaya ve geliştirmeye önem vereceklerdir.

- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişiler güç ve otorite kaynaklarını geliştirmeye, başkalarını etki altında tutmaya ve gücünü koruma davranışları gösterecektir.

- **Başarı Gösterme İhtiyacı:** Bu ihtiyacı yüksek olan kişiler ulaşılması zor ve çok çalışmayı gerektiren hedefler tespit etmekte ve bunlara kendisini ulaştıracak bilgi ve yeteneği kazanacak türde davranış göstermektedirler.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 2010, s. 628).

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

Özellikle Maslow'un kuramının bir uzantısı olarak görülebilecek olan ERG (VIG) Kuramı, Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramını desteklemek ve eksiklikleri gidermek için ortaya çıkarılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 324). Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisini başka bir şekilde ifade etmektedir. Maslow'un modeli özellikle çalışma yaşamı için geliştirilmemişken, Alderfer kuramında örgütlerdeki insan gereksinimlerine yönelik bir uyarlama yapmaya çalışmıştır. Alderfer kuramında gereksinimleri Varoluş (Existence), İlişki Kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) gereksinimleri olarak üç grupta incelemiştir (Serinkan, 2008).

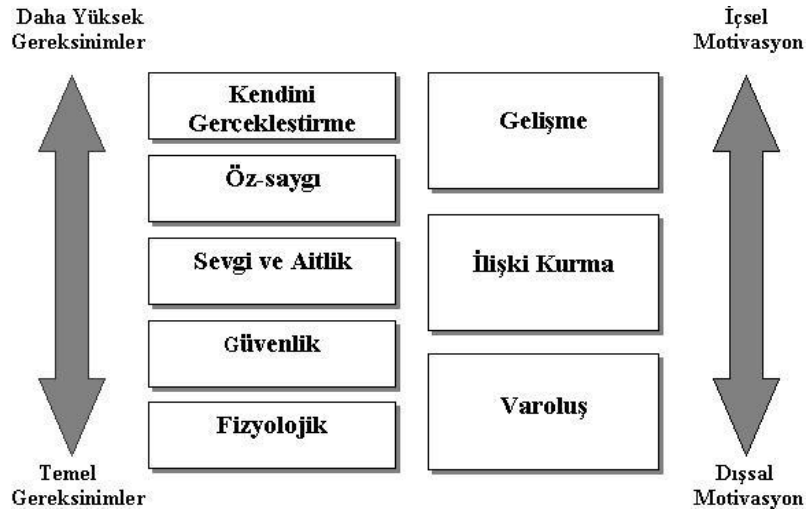
-**Varoluş Gereksinimi:** İnsanın hayatını sürdürebilmesi için gerekli olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içermektedir. Varoluş Gereksinimi, Maslow'un kuramındaki ilk iki basamakta yer alan ihtiyaçlara karşılık gelmektedir.

-**İlişki Kurma Gereksinimi:** Bu gereksinimler ise, açık bir iletişim, diğer kişilerle duyguların ve düşüncelerin paylaşımıyla tatmin olunmasını içermektedir. Yine Maslow'un kuramında yer alan sevgi ve ait olma gereksinimi ile başkalarından gelen geri dönüşümleri içeren saygı gereksinimine karşılık gelmektedir. Bununla birlikte Alderfer, ilişki kurma gereksiniminin eleştirisiz

samimiyetten ziyade açık, doğru ve dürüst etkileşimle tatmin edildiğini vurgulamıştır.

-Gelişme Gereksinimi: Gelişme gereksinimi yine Maslow'un kuramında yer alan kendini gerçekleştirme gereksinimini kapsamakta ve ayrıca başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık gereksiniminin bir yönünü içine almaktadır. Bunlar insan potansiyelinin gelişimiyle ilişkili gereksinimlerdir (Serinkan, 2008).

Şekil 1.2. Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki



Kaynak: (Johns and Saks, 2001; Gündüz, 2009, s. 91.)

Alderfer'in ERG (VIG) Kuramı, tanımlardan da anlaşılacağı gibi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının yeniden ele alınmış biçimidir. Buna göre, Varoluş ve İlişki Kurma gereksinimleri doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonraki gereksinimler daha çok istenmeye başlanacaktır. Yalnız "gelişme gereksinimleri" karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir. Kuramın Maslow'dan ayrılan bir yanı ise, gereksinimlerin burada somutluk durumlarına göre sıraya konmuş olmasıdır. Dolayısıyla bir üst düzeydeki gereksinimi karşılamak güç olduğunda bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Çünkü bu kurama göre, daha ayrılmış, daha az somut olanı onun yerine geçmektedir (Onaran, 1981, s. 39-40).

ERG (VIG) modelinin insan davranışını açıklamada daha fazla esnekliğe izin vermesi yönünden gereksinimler hiyerarşisi kuramından daha az katı bir

model olduğu gözükmetedir. Maslow'la ele alındığında ERG (VIG) Kuramı, çalışan motivasyonu hakkında kullanışlı bir düşünme şekli önerdiği görülmektedir (Ed. Serinkan, 2008).

1.2.2. BEKLEYİŞ (BEKLENTİ) TEORİLERİ

Beklenti teorileri, işgöreni etkileyen unsurları etkilemekten ziyade motivasyon yöntemini araştırma üzerine geliştirilmiş teorilerdir. Beklenti teorileri, diğer teorilerden farklı olarak motivasyonda farklılıklardan söz etmekte ve örgütsel amaçlar arasında ilişkiler kurmaktadır. Beklenti teorileri; örgütle ilgili çeşitli özelliklerin, iş özelliklerinin, performans, devam ve iş değiştirme gibi bireyin davranışsal tercihlerini tartışan bir temel oluşturmaktadır (Öztürk, 2003, s. 288).

Beklenti teorileri; Vroom'un beklenti teorisi, Lawler ve Porter'in sonuçsal şartlandırma teorisi, davranış şartlandırma yaklaşımı, Adams'ın eşitlik teorisi ve amaç teorisinden oluşmaktadır.

1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır.

- 1)Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi)
- 2)Bekleyiş (ödüllendirme olasılığı)

Dolayısıyla;

$$[\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}]$$

olarak gösterilebilir (Koçel, 2010, s. 632).

Fonksiyon olarak tanımlana modelin; valens, bekleyiş ve araçsallıktan oluşan üç kavramı vardır.

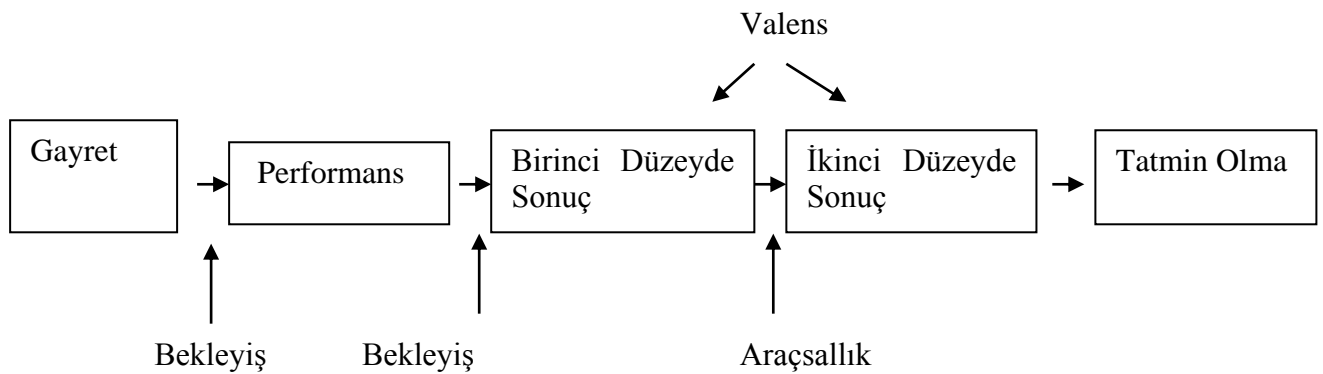
Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülün derecesidir. Ödülün her çalışan üzerindeki etkisi farklılık göstermektedir: bazıları için önemli olan ödül, diğer bazıları için çok değersiz olabilmektedir. Bu nedenle valens, +1 ve -1 arasında değer alabilen bir değişken olarak kabul edilebilmektedir (Koçel, 2001, s. 520).

Bekleyiş, kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle sonuçlanacağı düşüncesi ile ilgilidir. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödül elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değer alabilen bir değişken olarak kabul etmek mümkündür (www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm, 27.06.2012)

Araçsallık, kişinin arzulanan sonuçlara ulaşması halinde söz konusu durumun kendisi açısından sağlayacağı faydaya dair algısı olarak tanımlanmaktadır. Birinci derece sonuçlara, örgütsel amaçlara ulaşılması halinde, ikinci derece sonuçlara yani kişisel amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı önem taşımaktadır. Buna göre kişi ancak kendisi açısından faydalı olacak sonuçlara ulaşma yönünden çaba gösterecektir (Ataman, 2002, s. 448).

Bu kavramların kuramın bütününden nasıl yer aldığı Şekil 1.3.'de gösterilmiştir.

Şekil 1.3. : Vroom'un Motivasyon Modeli

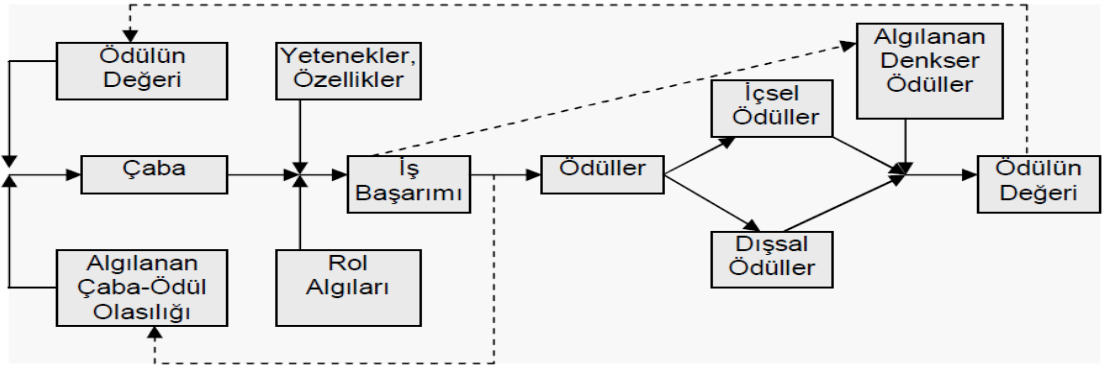


1.2.2.2. Lawler ve Porter'ın Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı ilavelerde bulunmaktadır. Bu teori daha çok iş doyumunu ve performans arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Buna göre iş doyumunu performansı arttırmakta ve iş doyumsuzluğu da performansı yok etmektedir. Vroom bireylerin yetenekleri ve bilgi seviyeleri üzerinde durmamaktadır. Oysa performansın ortaya çıkması bu iki özelliğin bireyde yer alması ile mümkündür.

Kuramın başlıca özelliği daha önceki kuramlarda ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkiyi ortaya koymasıdır (Onaran, 1981, s. 77). Bu ilişkiler Şekil 1,4.' de verilmektedir.

Şekil 1.4. :Lawler ve Porter Modeli



Kaynak: Onaran, Oğuz.(1981), Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara: Sevinç Matbaası, s.78.

Lawler ve Porter teorilerinde dokuz değişkeni ele almaktadır (Onaran, 1981, s. 78-80). Bunlar şöyle sıralanmaktadır.

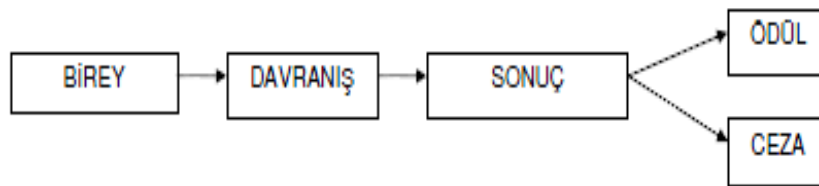
- **Ödülün Değeri:** Bu değişken çeşitli sonuçların (amaçların) birey için çekiciliğini göstermektedir.
- **Algılanan Çaba – Ödül Olasılığı:** Bu değişken bir kişinin çabalarının beklediği ödülü elde edip etmeyeceği konusundaki beklentilerini göstermektedir.
- **Çaba:** Bir işi yapmak için bir insanın harcadığı enerji miktarıdır.

- **Yetenekler ve Özellikler:** Bunlar bir insanın çevredeki anlık değişimlerden pek etkilenmeyen, uzun süreli kişilik özellikleridir.
- **Rol Alguları:** Bu değişken, bir işgörenin işini nasıl tanımladığıyla, işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceğiyle ilişkilidir.
- **İşbaşarımlı:** Bir işgörenin kendi işinde elde ettikleri, kısacası çabasının, çalışmasının ürünüdür.
- **Ödüller:** İşgörenin istediği sonuçlardır.
- **Algılanan Ödüller:** İşgörenin örgüte gösterdiği çalışma sonucunda alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır.
- **Doyum:** Bu değişken, elde edilen ödüllerin, algılanan ödülleri karşılayıp karşılamadığı ya da bu miktarı geçip geçmediğini göstermektedir.

1.2.2.3. Davranış Şartlandırma (Sonuç Şartlandırma) Yaklaşımı

Davranış Şartlandırma Yaklaşımı, sonuçsal şartlandırma ve edimsel şartlandırma olarak da ifade edilebilir. Bu yaklaşımın çıkış noktası davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından nasıl şartlandırıldığı varsayımıdır. Bu şartlandırma kavramı B.F.Skinner tarafından geliştirilmiştir. Sonuçsal şartlandırma Şekil 1.5. 'de gösterilmiştir (Ataman, 2002, s. 451).

Şekil 1.5. : Davranış Şartlandırma Yaklaşımına Göre Motivasyon Süreci



Kaynak: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 452

Davranış şartlandırma yaklaşımının ana fikri şudur; kişi belli bir nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma gibi) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıcağı sonuç ise çok önemlidir. Bu sonuca göre kişi,

aynı davranışı tekrar gösterebilir veya göstermez. Örneğin; işe geç gelen bir çalışanın, geç gelme davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşıacağı sonuç (yöneticinin uyarısı, cezalandırılması, hor görmesi) tarafından etkilenecektir. Eğer kişi davranışları; kişi tarafından “haz verici, memnun edici” olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Kişinin karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından “acı verici, üzücü” olarak kabul edilirse, o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir (Barutçugil, 2004, s. 377).

Davranış şartlandırma yaklaşımı, şu şekilde de kullanılabilir. Örneğin; çalışan davranışı işletme tarafından istenen bir davranış ise yönetici bu davranışı tekrar göstermesini isteyecektir. Bu durumun gerçekleşmesi ise bu gösterilen davranışın ödüllendirilmesi ile olacaktır. Dolayısıyla işletme açısından istenilen davranışlar ödüllendirilirse, bu tür davranışların ödüllendirilmesi, bu davranışın tekrarlanma olasılığı yüksek olacaktır. Bu olayın tam tersi durumunda da yani cezalandırılırsa, bu tür davranışın tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanlarıdır. Ödüllendirme; ücret ve maaş artışı, takdir, terfi, iş güvenliği sağlama, sorumluluğun artması, statü geliştirme, daha önemli görevler verme gibi uygulamalar ödül olarak kullanılabilir. Cezalandırmada ise; eleştirme, ödül vermeme, çeşitli uyarı cezaları verme gibi uygulamalar ceza şeklinde kullanılabilir.

Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Bu nedenle de davranış değiştirmede cezalandırmadan daha fazla ödüllendirmeye yer verilmesi önerilmektedir (Oral ve Kuşluyan, 1997, s. 104).

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını kullanmak isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar vardır:

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.

- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bu yaklaşım A.B.D’ de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, pek çok işletme düzenli bir devam gösteren ve geç gelme oranı çok düşük olan personeli çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belli bir para vermekle veya çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir (Koçel, 1989, s. 177).

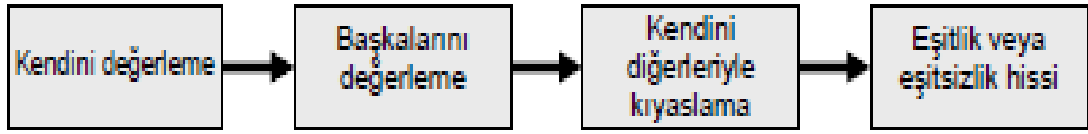
1.2.2.4.Adams’ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin ana fikri, personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda olmaları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibarıyla J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır (Koçel, 2010, s. 636).

Adams’a göre işgörenin karşılaştığı iki önemli nokta bulunmaktadır. Bunlar “girdiler” ve “çıktılar” dır. Girdiler; işgörenin işletmede harcadığı zaman, bir işi tamamlamak için gösterdiği çaba, meydana getirdiği ürün ya da hizmet ya da oluşturduğu ürün ya da hizmet kalitesidir. Çıktılar ise; işgörenin işletmeye sağladığı girdilere karşılık, aldığı ücret, ödüller ya da statü ve saygıdır. İşgören girdiler ve çıktılar arasında kıyaslamalar yaparak eşitliği ya da eşitsizliği anlayabilmektedir (Greenberg ve Baron, 1997, s. 154).

İşgörenin karşılaştığı ya da kıyaslamalar yaptığı başka önemli bir nokta daha bulunmaktadır. Bu nokta işgörenin kendisini başkaları ile kıyaslamasıdır. Bu durum dört süreci içermektedir (Özkalp, 2001, s. 173). Bunlar Şekil 1.6. ’da gösterilmektedir.

Şekil 1.6. : Eşitlik Teorisi



Kaynak: Özkalp, Enver. (2001), Örgütsel Davranış, 6. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 173

İşgören önce kendini değerlendirmekte, sonra da başkalarını değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeleri karşılaştırmakta ve aralarında kıyaslamalar yapmaktadır, ortaya çıkan sonuç ya eşitlik ya da eşitsizlik. Eğer işgören yaptığı kıyaslamalar sonucunda bir eşitsizlik algırsa bazı davranışlarını değiştirebilmesi muhtemeldir (Özkalp ve Kırıl, 2001, s. 330). Bu davranışlar şöyle sıralanmaktadır.

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (işgörenlerin girdilerini değiştirmesi, yani gerektiği kadar gücün kullanılmaması).
- Üretilen malın sonuçlarının değiştirilmesi
- Kendi algılarını değiştirmesi. Örneğin, birey kendini iyi bir ortamda çalıştığını düşünürken, birden çok çalıştığını hissetmesi ve çalıştığı ortamdan soğuması
- Diğerlerinin görüşlerini değiştirmesi, onların sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi ve işten ayrılması

Eşitlik teorisi, Lawler – Porter modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler – Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli olarak kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur (Koçel, 2010, s. 637).

1.2.2.5. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon dereceleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır

(Silah, 2005, s. 101). Belirlenen amaçlar kişiye, ne yapması ve buna karşılık ne kadar çaba göstermesi gerektiğini gösterir. Amaçların çevrede ne kadar kabul görüyorsa ve ulaşılması ne kadar zor ise bireyin performansını da o oranda daha çok artırır (Tınaz, 2005, s. 13). Yüksek ve ulaşılması zor amaçlar belirleyen kişinin, kolay amaçlar belirleyen kişiye nispeten daha çok motive olacak ve daha çok performans gösterecektir.

Bu teoride Edwin Locke davranışın asıl sebebinin bireylerin amaçlarının ve isteklerinin farkında olmaları ile yani ne istediklerini bilmeleri ile gelişmekte olduğunu belirtmiştir. Edwin Locke' a göre bir amaç belirleme sürecinde üç özellik mevcuttur. Bunlar: amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğudur (Efil, 2003, s. 158).

Amaçların açıklığı: elde edilen amacı ölçülebilir seviyede olmasıdır.

Amaçların güçlüğü: Arzu edilen amacı kazanabilmede yeterlin gücün olup olmaması ve bu amacın gerçekleşmesinin ne derecede faydalı olacağıdır.

Amaçların yoğunluğu: Amacı belirlemek ve onu elde etmekte kullanılacak yöntemi seçmektir.

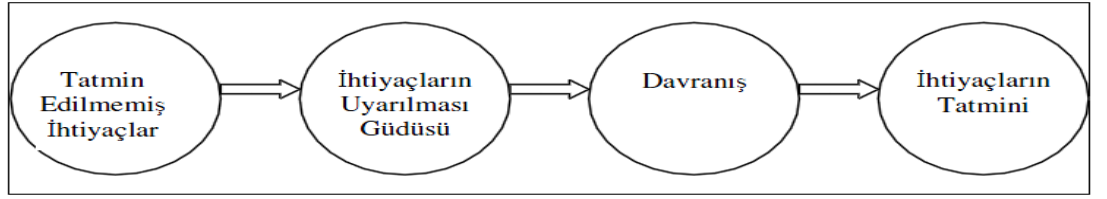
Bu teori, her bireyin bilinçli amaçlar seçtiği ve bu amaçların açık ve net bir biçimde oluştuğu varsayımına dayanmakta ise de; gerçekte birey her zaman amaçlı hareketlerinde de her zaman akılcı davranmaz. Ancak bu kuram, işyerinde bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından yöneticiye çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 2007, s. 527).

Locke, amaç kuramının motivasyon teorisi olmaktan ziyade bir motivasyon tekniği olarak ele alınmasının daha iyi olacağını ve yöneticilerin bu teknikten pek çok yarar sağlayacağını vurgulamaktadır (Tınaz, 2005, s. 14).

1.3. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon, fizyolojik ve psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir davranış veya güdüyü harekete geçiren, devam ettiren süreçtir (Ceylan, 1998, s.130). Başka bir deyişle motivasyon, insan davranışının belirlendiği, açıklandığı ve etkilendiği bir süreçtir. Bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır (Öztürk ve Dündar, 2003, s.58). Bundan dolayı örgütler için motivasyon süreci oldukça önemlidir. Genel olarak motivasyonun temel kavram ve unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri besleme “feedback” ten oluşmaktadır. Motivasyon bu kavramların karşılıklı etkileşiminden ortaya çıkan süreçtir. Bu süreç Şekil 1,7.’de gösterilmiştir.

Şekil 1.7. : Motivasyon Süreci



Kaynak: Can, Halil., *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s. 232

Motivasyon süreci dört aşamadan oluşur. İlk aşamada belirli şeylere duyulan ihtiyaçlar vardır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Bu motivasyonun başlangıcıdır. Bireyde itici bir gücün oluşması için ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu fiziksel ya da ruhsal bir isteklendirmeden başka bir şey değildir. Birey organizmada oluşan bu iç ya da dış uyarıcıların etkisiyle davranışa geçer. Böylelikle motivasyonun üçüncü aşamasına gelinmiş olur. Davranışın amacı ise isteğin doyurulmuş olmasıdır. Ortaya çıkan ihtiyaç doyurulmuş ise, motivasyon süreci tamamlanmış olur.

Birey doyuma ulaşmamış ise bir boşluğun varlığını duyar. Bu oluşan boşluk bireyin dengesini bozabilir veya onu gerilime sürükler. Gerilimin şiddeti bireyin kişiliğine ve ihtiyacın önemine göre değişebilir. Bu gerilim ise çalışan kişinin veriminin düşmesine yol açabilir. Bu nedenle özellikle çalışan kişileri mutlu ve

huzurlu kılan doyum noktalarını sürekli olarak aranmalı ve bireye yardımcı olunması gereklidir.

Yöneticilikte motivasyon süreci ise şu şekilde gelişmektedir (Baykal, 1978, s. 32).

- Yöneticiler, işgörenden maximum verim arzular.
- Yöneticiler, her insanın bencil olduğunu tatminkârlık yolları aradıklarını varsayarak, tatminkârlığın doğuştan mevcut olan bazı ihtiyaçların karşılanması sonucu oluşabileceğini kabul etmektedirler.
- Tatmin sağlanması için yönetici belirli bir anda kimsede hangi tipten bir ihtiyacın en şiddetli olduğunu tahmin eder.
- Bu tatmine dayalı olarak o işgörenin ihtiyacını karşılayabilecek özel teşvik unsurunu seçerek etkili amaç olarak kullanır.
- Bu etkinin doğuracağı arzu kişileri işleri vasıtasıyla harekete geçirir.
- Bu çaba ve hareketin doğuracağı verimlilik, arzulan sonucun sağlanması olacağından işgörenleri memnun edici bir faktör meydana gelmiş olur.

1.4. MOTİVASYON ÖZELLİKLERİ

Her birey farklı kişilik, farklı bir yetişme tarzı ve farklı bir çevreye sahiptir. Her bireyin sahip olduğu kişisel farklılıkları, farklı ihtiyaçları ifade etmektedir. Aynı koşul ya da ortamda yetişmiş olan iki bireyin arasında bile kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı ihtiyaçları vardır. Kişilerin farklı ihtiyaçlarının olması yanı sıra, her bireyin kendisinin de farklı özellikleri ve ihtiyaçları vardır. Dolayısıyla çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin psikolojik yapıları ve onları motive edecek faktörler birbirinden farklıdır.

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün örgütlerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amaç gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır (Fındıkçı, 1999, s. 373). Bunun için de çalışan motivasyonu çok önemlidir. Motivasyonun konusu da insan ve insan davranışıdır. Bu yüzden önemli olan insanı kazanmaktır.

Motivasyonun ilişki içinde bulunduğu kavram iş tatminidir. İş tatmini ve motivasyon birbiriyle iç içe geçmiş süreçlerdir. Öyle ki tatmin olmuş bir işgören motive olmak için hazırdır. Aynı bağlamda motive edilmiş birey de ihtiyaçlarının karşılanması sonucu tatmin olabilir (Manga, 2001, s. 21).

Motivasyonun özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (www.eğitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat2.pdf, 11.07.2012).

- Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.
- Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarf ettiğimiz güç, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi, vb. şeyleri umduğumuz içindir. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır.
- Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar.
- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.
- Motivasyon ve davranış aynı şey demek değildir.

İşgörenler açısından son derece önemli bir yere sahip olan motivasyon özellikleri ise şöyle sıralanmaktadır (Köroğlu, 2011, s. 139).

- Motivasyon antropoloji, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, yönetim, örgütsel davranış gibi pek çok disiplini ilgilendirmektedir.
- Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu toplumun kültürünün, sosyal yapısının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenmektedir.
- Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkilemektedir.
- Yöneticiler veya liderler işgörenlerin motivasyonuna etki edebilir. Fakat bunları kontrol edemez.
- İnsan davranışı gelişigüze değildir. Bütün davranışlar motivasyona bağlıdır.

- Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmamakta, kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler bulunmaktadır.
- Kişiler her zaman kendi motivasyonlarının nedenlerini anlayamamaktadırlar.

1.5. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ

Bireylerin çeşitli ihtiyaçlarının çıkması güdülerin oluşumu ile başlar. Güdüler, bireylerin davranışını, nasıl oluştuğunu, yönünü ve şiddeti gibi çeşitli şekillerde ve zamanda etkiler. Güdüler (motiv), insanların geçmiş yaşantıları ile biçimlenerek bir bütünlük oluştururlar. Motivler; iç motiv, fizyolojik motivler, sosyal motivler ve psikolojik motivler olmak üzere dört ayrı türe ayrılabilirler.

1.5.1. İç Motivler

Öğrenmeye dayanmayan ve insanın doğal gereksinimlerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır. Bu davranışlar kendiliğinden ortaya çıkarlar. İnsanı belli bir ihtiyacı gidermeye yönelten dürtülerdir. Bu çeşit güdüler bireylerin davranışlarını eğiterek ve öğreterek değiştirmesi mümkün değildir. İçsel motivasyonda bireyin kendi içinden gelen bir isteği olmalıdır. Örneğin acıkmadan yemek yememek, susamadan su içmemek gibi..

İçsel motivasyon, bireyin kendi kabiliyetlerini gösterme tecrübesi olarak da nitelendirilebilir. Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998):

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtırlar. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

1.5.2.Fizyolojik Motivler

Bu tür motivler bireylerin temel motivasyonudur. Bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan temel gereksinimleri karşılamaya yöneliktir. Bu tür motivler yarı bilinçli, yarı bilinçsiz güdülerdir. Bu güdülere örnek olarak, beslenme, barınma, giyinme, ısınma..gibi ihtiyaçlardır. Bu tür motivlerde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramında ilk sırada yer almaktadır. Fizyolojik ihtiyaçların giderilmesine dayalı olan güdüler, tüm insanlarda var olmakla beraber, şiddet ve kuvveti kişiden kişiye değişir (Aşıkoğlu, 1996).

1.5.3. Sosyal Motivler

Sosyal motiv, bireyin içinde yetiştiği topluma bağlı kendisi için önemli gördüğü yargılardır. Bunların derecesi kişiden kişiye farklılık gösterir. Bunlar; tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilme, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli motivasyonunsurlarıdır. Sosyal motivler, öğrenilmiş ve öğrenilmemiş olabilirler. Kaynağı çevredir, toplumdur. Topluma ve bireye göre değişir. Fizyolojik güdülerden daha karmaşıktır. İnsanın sosyal ortam tarafından oluşturulan davranışlardır. Burada kendisinin toplum içinde olma hissini yarattığı davranışları ile sosyal müesseselerin ruhta yarattığı baskıya uyma gereği ve kalabalığa ait olmanın yarattığı davranışlar vardır (Kırdar, 2012).

1.5.4. Psikolojik Motivler

Psikolojik motivlerin yapısı, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Psikolojik motivler bireylerin içyapısıyla ilgili olduğu için ancak oluşuktan sonra öğrenilebilir. Ama bu motivlerin nedenini anlamak çok güçtür. Yöneticilerin, işgörenlerin psikolojik motivlerinin analizini, fizyolojik ve sosyal

motivler kadar kolay anlaması çok zordur. Belki de motivasyon çeşitlerinin içinde en karmaşık olan psikolojik motivlerdir. Çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi her bireyde farklı farklı algılamaları çok yüksek bir olasılıktır (Kaplan, 2007).

1.6. MOTİVASYON ARAÇLARI

1.6.1. EKONOMİK ARAÇLAR

Çalışanı motive eden unsurlar genellikle ekonomik temellere dayanmaktadır. Bireyin işe girmesindeki temel nedenlerden birisi gelir elde etme arzusudur (Keser, 2006). Özellikle alternatif çalışma imkanı olmayan bir kişinin endişesi, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmek olduğundan kişi, işverenin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Bireyleri motive eden ekonomik araçlar ise; ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül olmak üzere dört bölüme ayrılır.

1.6.1.1. Ücret Artışı

İşgörenlerin verimliliğini yükseltmek için, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. İşgörenleri motive olmasında ekonomik araçların rolü çok büyüktür. Ekonomik araçların başında gelen ücret, bireylerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araçtır. Aynı zamanda ücretlendirme geribildirim aracıdır. Bireylerin ihtiyacını karşılamayan ücret tatminsizlik oluşturur ve motivasyonu düşürür.

Ücret artışı, çalışanın gösterdiği fazladan bir çaba karşılığında verilmeli ancak bu araç sürekli kullanılmamalıdır. Çalışanlar yeterli seviyede ücretlendirilmeli ve ücretin adaletli bir şekilde dağıtılmasına gereken önem verilmelidir (Keser, 2006).

Ücretin motivasyonda ki etkisi iş hayatındaki başarıya bağlantılı olup olmadığıyla farklılık gösterir. Örgütte ücret ve performans arasında bir ilişki

bulunamamışsa ücret artması başarıyı etkileyebilir. Bunun sebebi çok çalışana da az çalışana da aynı ücretin verilmesi olmaktadır. Ücret artışının önemli olmasının sebepleri şu şekilde sıralanabilir (www.donusumkonagi.net;Gündüz, 2009):

- Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olur.
- Ücret ölçüsü çalışanın konumunu gösterir.
- Ücret artışı, çalışanın işindeki başarısının onaylanmasıdır.
- Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşam telafi edebilir.

Çalışanlar ücret ile motive edildiklerinden, aynı şartlar altında çalışan aynı performansı gösteren ve aynı üretimi yapan çalışanların farklı ücretler alması, daha az ücret alan bireyin negatif duygular geliştirmesine ve motivasyonun azalmasına sebep olur (Bilecen, 2008).

1.6.1.2. Primli Ücret

İşgörenin alışmış olduğu sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denir. Bazı kuruluşlar; çalışanlara verimli çalışmaları ve üretimi arttırıcı çabaları sonucunda prim verir. Primli hizmet personeli daha çok çalışmaya sevk ederken, çalışanların yıpranmasına, iş kazalarının artmasına, kaliteli hizmetin azalmasına neden olur. Bu yüzden prim işgörenin verimine ve gösterdiği performansına göre verilmelidir. Aksi takdirde motivasyonu ve verimi negatif etkileyebilir.

1.6.1.3. Kâra Katılma

Kâra katılma, işgörenlere ücretin dışında verilebilecek ekonomik tabanlı bir ödül sistemidir (Solmuş, 2004). Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar, emek faktörü de önem taşımaktadır. İşgörenlerin sadece ücret vermek yerine, özendirici bir araç olarak onların kâra katılmalarını sağlamak oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 1994).

Özünde kâra katılma konusu, demokratik bir yaklaşım içinde işgörenleri işe motive etme konusunda etkili görünmekle birlikte kârın nasıl ve ne biçimde dağıtılacağı yani uygulama konusunda bazı zorlukları da içermektedir. Bu konuda yapılan uygulamalar ise şu şekilde sıralanmaktadır (Toker, 2006):

- *Nakit Olarak Dağıtım:* Bu sistemde bir yıl ya da daha kısa bir süre içerisinde elde edilen kârın belli bir yüzdesi nakit olarak işgörelere dağıtılmaktadır.

- *Ertelenmiş Dağıtım:* Emeklilik ya da ölüm hallerinde ödenmek üzere, her yıl elde edilen kârın belli bir yüzdesi işgörelere adına ayrı bir hesapta saklanmaktadır.

- *Karma Dağıtım:* Yukarıda yer alan iki uygulamanın birlikte kullanılmasıdır. Yani payına düşen kârın bir kısmı dağıtılmakta; bir kısmı ise ertelenerek sonradan ödenmek üzere saklanmaktadır.

- *Hisse Senedine Verilmesi:* Bazı işletmeler her yıl elde edilen kârın bir kısmını hisse senedi olarak işgörelere vermektedirler. Fakat zamanla, dağıtılan bu hisse senetlerinin miktarı ve parasal değeri arttığında işgörelere yönetimde etkinlik sağlamaları nedeniyle işletmeler bu yolu pek kullanmak istememektedirler.

Kâra katılan işgören kâr oranının ve miktarının arttırılmasını amaçlarken aynı zamanda örgütün temel amacıyla da birleşmiş olmaktadır. İşgörelere kârın arttırılmasına çaba harcarken üretim ve verim düzeyinde doğal olarak yükselme görülmektedir (Karatepe, 2005b).

Kâr paylaşımı, çalışanların motivasyonunda etkili olmakla beraber kârın kimlere, ne zaman ve ne şekilde paylaşılacağı konusunda bir takım zorluk ve sakıncalar vardır. Çalışanların bir kısmına dağıtılıp, bir kısmına dağıtılmaması, verime fazla katkısı olmayan çalışanlara da dağıtılması gibi durumlarda işgörelere bir kısmının motivasyon seviyeleri olumsuz etkilenebilmektedir (Yıldırım, 2007).

Kâra katılma yönteminin bazı sakıncaları da mevcuttur: Özellikle kâr dağıtımında hangi yöntemin kullanılması ve tüm çalışanları kapsayıp kapsamaması gerektiği konusunda teori ve uygulama alanında bir görüş birliğine

varılmamıştır. Ayrıca işletmenin zarar ettiği gerekçesiyle kâr dağıtılmaması durumunda, her yıl kâr dağıtılmasına alışan işgörenin motivasyonu olumsuz yönde etkilenebilir. Yöneticilerin kâr dağıtmamak için elde edilen kârı gizledikleri inancı doğabilir ve bu tür bir güvensizlik duygusu zamanla hoşnutsuzluklara yol açabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

1.6.1.4. Ekonomik Ödül

İşletmenin kuruluş nedeniyle işgörenlerin çalışma nedeni özünde ekonomik temele dayanır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan daha etkilidir. İşgöreni işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi diğeri ise, bu davranış aracılığı ile işgörenlerin motive edilmesidir. Ödül, ödüllendirilen işgörenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer işgörenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır (Keskin, 2008).

Çalışanları motive etmenin yolu onların olumlu yanlarının başarılarının gündeme getirilip takdir edilmesidir (Fındıkçı, 2000). Bu konuda dikkat edilmesi gereken iki konu vardır (Sabuncuoğlu, 1984):

- Verilmesi düşünülen ödülün gösterilen başarıdan hemen sonra zaman kaybetmeden verilmelidir.
- Gösterilen başarı ile alınan ödülün arasında orantı olmalıdır.

Örgüt ortamında dağıtılan ödüller adalet ve eşitlik ilkesine uygun olması mutlaka sağlanmalıdır (Fındıkçı, 2000). İşgörelere çeşitli ödüllerin verilmesindeki amaç, bir ödül aldıklarında ya da başarıları dolayısıyla takdir edildiklerinde, çabalarını arttıracakları düşüncesidir. Ama ödüller ancak şu şekillerde işe yarar (www.donusumkaynagi.net, 2012);

- Verilen ödül, gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ayrıca ek bir çaba göstermeye değmelidir.
- Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.

- Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmemelidir.

Çalışanın tek amacı gelir sağlamak olmadığından ekonomik araçların çalışanları özendirme amacıyla kullanılması sanıldığı kadar etkili değildir. Çalışanı işe ve işletmeye bağlayan, emeğini ve gñnlñnñ kazandıran, işletmeyle bñtñnleřtiren başka araçlar da vardır (Sabuncuoğlu ve Tñz, 2003).

1.6.2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR

Gñnmñzde artık iřgñren motivasyonu için paranın tek motivasyon aracı olarak kullanılmayacağı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Çalışanın ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal araçlardan da motive olduğu bilinmektedir.

Çoğu işletmelerde önceleri yeterli düzeyde önemsenmeyen ancak son zamanlarda daha fazla etkili olmaya başlayan psiko-sosyal araçlar, iřgñrenlerin ekonomik varlık olmalarının yanı sıra sosyal bir varlık oldukları dñřñncesini desteklemektedir (Keser, 2006).

Bu bñlñmde iřgñrenlerin işlerine motive olmalarını sağlayan psiko-sosyal araçlar olarak, çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statñ, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik gñvence ve sosyal uğraşlar konuları incelenecektir.

1.6.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışmada bağımsızlık arzusu bireyin doğasından kaynaklanan bir duygudur. Çalışanların çoğu benlik duygusunu tatmin etmek ya da kişisel gelişme gñcñnñ arttırmak amacıyla bağımsız çalışma, inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verirler. Bir kişi özgñrlñk içinde geliştiği takdirde kendisini grubun değerli bir üyesi ve bir şeyler yapma gñcñ bulunan kişi olarak hisseder (Sabuncuoğlu ve Tñz,

2003). Böylece çalışma ortamında sınırsız bir özgürlük verilmesi ile iş performansı da artacaktır.

Çalışmada bağımsızlık, eğitim örgütlerinde en çok kullanılan ve özellikle öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyon açısından önemli bir araçtır.

1.6.2.2. Sosyal Katılma

Herhangi bir çalışan bir işletmeye girdiğinde veya işyerini değiştirdiğinde sosyal gruplara katılma ihtiyacı hisseder, daha sonra pasif olarak katılır, ancak belirli bir süre sonra grup çıkarlarını savunan, grup içinde ve bu grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Çalışanların çoğu bir işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara katılmaya çalışırlar. Yani birey, işletmede pek çok kişiyle bir sosyal ortam oluşturmakta ve bu gruplarla iletişimini sürdürmektedir (Keser, 2006).

İşgörenlerin sosyal katılma gereksinimi üç farklı düzeyde gerçekleşir (Sabuncuoğlu, 1984) ;

- İlk aşamada birey, bir gruba üye olma, bütünleşme isteği duyar ve grubun bir üyesi olduğunu, bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır.
- İkinci aşamada işgören, neler olup bittiğini öğrenme, bilgi edinme gereksinimi duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler ve yeterli bilgi alamadığında grubun dışında kalma korkusu yaşar.
- Son aşamada işgören, grup değerini kendi değerleri olarak benimser. Katılma gereksiniminin son aşamasında birey, duygu ve düşüncelerin açıklama fırsatını bulmuştur ve mutlu olmuştur.

1.6.2.3. Değer ve Statü

Kendini değerli hissetme, her insan için önemli bir ihtiyaçtır. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olarak görmüş olması, işgörenin çektiği eziyet ve zahmetin şiddetini az duyar ya da hiç aklına gelmez. Fakat bulunduğu

toplumda yeterli değerin verilmediğini gören işgörenin verimli olabilmesi neredeyse imknsızdır. Değer verme, adil ller içinde ve dengeli olarak kullanıldığında işgörenleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır (İncir, 1984).

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygıyla beraber bulunur. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. İşgörenler stleri veya patronlarının saygısını ve sevgisini kazanabilmek için çaba sarf ederler. alışmalarının karşılığı olarak saygı görme, değerli bulunma ve sosyal statüsünde yükselme gören personel daha gayretli bir Şekilde çalışacaktır (blog.milliyet.com.tr., 25.09.2012).

1.6.2.4. Gelişme ve Başarı

Çalışanların çoğu işe başladıktan hemen sonra kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Üst rütbe, görev ve makam sahibi olma, çok etkin olarak kullanılan bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Bu kavram gösterilen bir başarının gereği, karşılığı ve ödülüdür. Bu nedenle yükselme ve gelişme çalışan üzerinde çok yönlü güdüleyici bir etki yapar. Yükselme alışana kişisel ilerleme ve kendini geliştirme olanağı verir. Bu olanak kişinin kendine güvenini arttıracak çalışanın kendisini güçlü hissetmesini sağlar. Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen kişiler için yükselme psikolojik bir ödüldür. Aynı zamanda gelişme ve yükselme çalışana kuvvetli bir prestij sağlar (Eren, 1993; Yılmaz, 2010).

Yeteneklerin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerin işletme yararına kullanmak gerekir. Eğer insanlar edindikleri bilgileri eyleme dnştrmezlerse zamanla bu bilgileri unutacaklardır ve kendilerini geliştirmeyeceklerdir (Bentley, 1999).

1.6.2.5. Çevreye Uyum

Birey, çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarına olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da uymak zorundadır. İlk girdiği işte çalışma arkadaşları, üstleri ve astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı, tanışmaya çalışırken de kendisini tanıtmalıdır. İçine kapanık olan birey, uzun vadede işletmeye ve kendisine yararlı olamaz. Birey yeni katıldığı örgütün gereklerine, gelenek ve göreneklerine en kısa zamanda alışması gerekir.

Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren çalışanlara her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylece grup dışında kalmasını önleyen önlemleri bilinçli ve düzenli şekilde uygulamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Elton Mayo arkadaşlarının desteklediği Hawthorne araştırmaları da bireyin çalıştığı iş yerinde yalnız kendi güdülleri ile hareket etmediğini ortaya koymuştur (Uğur, 2003).

1.6.2.6. Öneri Sistemi

Çalışanı motive eden en etkili psiko-sosyal araçlardan biri de öneri sistemidir. Çalışan, üst basamaklarda yer alan kişilere öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan memnun olacak ve çevresinde saygınlık kazanacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, şüphesiz bu durumdan psikolojik bir tatmin sağlayacaktır. Böylece, çalışanın motivasyonu yükselmiş olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; Gülmez, 2008). Öneri sistemi, çalışanların işletmeye olan bağlılık duygusunu arttırarak kendi kurumunun daha iyiye gitme isteğini ortaya çıkarır.

Bu sistemin zararlı yönü ise gereksiz önerilere üst kesimin zamanını harcamak olduğu söylenebilir (Tümtürk, 2002; Bilecen, 2008). Yöneticiler tarafından “Gerekirse öneriyi reddet, fakat öneriyi getireni reddetme” ve “öneri yeni öneri getirir” görüşleri birer yönetim ilkesi olarak kabul edilirse, bu sistemin

çalışanlara ve dolayısıyla işletmeye çok yönlü katkılar yapması sağlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Öneri sistemi, işgörene işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konularda görüşlerini üst organlara iletme imkanı veren bir sistem olarak yorumlanmaktadır (Keskin, 2008).

1.6.2.7. Psikolojik Güvence

İşgören, çalışma ortamında sosyal güvence istediği gibi psikolojik güvence de istemektedir. Psikolojik güvence, bireyin çalıştığı iş ortamı atmosferine bağlıdır. Çalışma ortamı, işgörenin rahat olmasını sağlayacak şekilde olmalıdır. Bu duruma göre iki yaklaşım söz konusudur. Birincisi; çalışma ortamını bozan olumsuz, tehlikeli psikolojik öğeleri ortadan kaldırılmasıdır. İkincisi ise, olumlu nitelikli çalışma koşulunun oluşturulması gerekir.

Psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki bir güvenceden ziyade, duygusal anlamda bir güvencedir. Bireyler bu güveni hissettiklerinde daha verimli çalışacaktır. Böyle bir çalışma işyerindeki çalışanın motivasyonunu arttıracaktır.

İşletme yöneticileri, işgörenlerin kendilerini psikolojik açıdan güvende hissetmelerini sağlamak için, gerekli çalışma ortamı hazırlamalı ve çalışma ortamının olumsuz yönde etkileyen koşulları ortadan kaldırmak için gerekli önlemleri almalıdır (Ataman, 2002).

1.6.2.8. Sosyal Uğraşlar

Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli sosyal uğraşlara yer verebilir. Bu uğraşlar kısaca şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998);

- Spor müsabakalarının düzenlenmesi
- Tarihi ve kültürel ören yerlerine gezilerin düzenlenmesi
- Özel günler ve gecelerin çeşitli faaliyetlerle kutlanması

- Çalışanların doğum günü, evlilik vb. gibi günlerine toplu halde katılımın sağlanması
- Sinema, tiyatro vb. gibi kültürel etkinliklere katılımın sağlanmasıdır.

Sosyal uğraşların iki önemli yönü vardır. Birincisi, çalışanların boş zamanların değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. Diğer önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan çalışanlar arasındaki doğal liderleri saptamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Çalışanların sosyal uğraşlara katılması işleminde verimli bir çalışma ortamı sağlamakta ve yaşanan iş monotonluğunun en aza indirilmesine yardımcı olmaktadır (Karatepe, 2005). İşyerindeki nitelikli ve içerikli sosyal uğraşlara yer verilmesi çalışanları motive etmektedir (Silah, 2005).

1.6.3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR

Çalışanların iş motivasyonunu arttıracak faktörlerin üçüncüsü, örgütsel ve yönetsel araçlardır. Örgütsel ve yönetsel araçlar olarak; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu konuları incelenecektir.

1.6.3.1. Amaç Birliği

İlk kez 1954 yılında “amaçlar göre yönetim” kavramını kullanan ve açıklayan sosyal bilimci Peter Drucker; örgütlerde amaç birliği sağlamanın çalışan açısından yönlendirici bir işlevi olduğunu vurgulayanlardan birisidir. Drucker’a göre: amaçlara göre yönetimin hedefi, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin bireysel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmektir (Karatepe, 2005).

Amaç birliği karşılıklı beklentilerin karşılanması olarak varsayıldığında personel ve işletmenin gayelerinin aynı istikamette olmasıdır. İşletme ne ölçüde

personelin beklenti ve amaçlarını karşılar ise personelde işletmenin beklentilerini karşılayacak ve her iki tarafta amaçlarına ulaşabileceklerdir (Akgemci, Çelik, Şimşek, 2003).

Amaç birliğinin oluşturulduğu işletmelerde “biz” kavramı da gelişmiş olacaktır. Amaç birliği kendiliğinden sağlanamayacağı için bu görev yöneticilere aittir. Yönetici verimli ve dürüst çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da yönelik hareket ederse, örgütün de amaçlarına katkı sağlar.

1.6.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki bir kimseye geniş bir hareket serbestisi ve sorumluluk yüklemesini sağlayan, çalışanın saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin eden bir motivasyon aracıdır (Tortop, 1999). Aynı zamanda yetki, örgütlerde bireylerin davranışlarını ve kaynakların kullanımını etkileyen ve denetleyen yasal bir güçtür. Yetkinin kullanımı kişinin motivasyonunu ve performansını etkiler.

Yöneticiler bir kısım yetkilerini alt kademedeki astlarını devrederler. Yetki devri alan ast yönetici de, yetkisinin bir kısmını kendi astlarına, çalışanlarına devreder. Böylece çalışan devraldıkları yetkinin sorumluluğunu üstlenirler. Çalışanlara yetki ve sorumluluk dengesi verilmesi çalışanlarda iş motivasyonu sağlamaktadır (Silah, 2001).

Yetki devri çalışanları motive ettiği gibi yöneticinin de yükünü hafifletir ve zamanın sadece yönetim işine harcanmasını sağlar.

1.6.3.3. Eğitim ve Yükselme

İşletmenin çalışana sağladığı eğitim olanağı, yöneticinin kullanabileceği etkin bir motivasyon faktörüdür. Eğitim ihtiyacı; yeni bilgilerin öğrenilmesi, tutum ve davranışların değişmesi ile çalışanda iş tatminin sağlanması gibi başlıca amaçlara dayandırılabilir. Bunlara ek olarak, eğitimin gayesi üretimi artırma çabasıdır. Eğitim çalışanın gereksinimlerinden biridir. Çalışanların verimli

olabilmesi için teknolojik gelişimleri yakından takip etmeli, yeniliklerden haberdar olmalıdır.

Çalışanların eğitim faaliyetlerinden yararlanmasında fırsat eşitliğinin uygulanması ve adil davranması, kuruma olan bağlılığın artması açısından önemlidir (Pekel, 2001). Eğitim en kısa anlatımla bir değişim süreci olarak nitelendirilir.

Eğitimin işgörenlere ve işletmeye olan yararları (Keskin, 2008);

- İşgörenleri işe yakınlaştırır.
- İşgörenlerin moralini yükseltir, örgütte insan ilişkilerini geliştirir
- İşgörenleri üst kademe sorumluluklara hazırlar.
- Örgütlerde işgören devrini azaltır.
- İşgörenler ile yöneticiler arasındaki anlaşmayı geliştirir.
- İşgörenleri yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder.
- Verimi yükseltir, niteliği geliştirir, hatalı işleri düzelterek zaman, para ve malzemedan tasarruf sağlar.
- İşlemlerle yöntemlerin gelişmesine yardım eder.
- Yönetim yöntem ve tekniklerinin öğrenilmesi suretiyle yöneticilerin başarılarını, dolayısıyla örgütlerin başarılarını artırır.
- İletişim tıkanıklıklarına dikkat çeker ve işlerin gereğince yürütülmesine imkan verir.

İşgörenleri gördükleri eğitimden sağladıkları bilgi ve beceriler ile yükselme olanağının da olmasını isterler. Yükselme başarı gereği bir ödüdür ve tam anlamıyla bir motivasyonel araç niteliği taşır (Oral ve Kuşluvan, 1997).

Yükselmenin gerçekleşme nedeni kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucudur. Çalışan belli bir statüye sahip olduğu için örgütü bir sorumluluk bilinci ile benimseyecek ve örgütün başarı ya da başarısızlıklarını aynı zamanda kendi başarı ya da başarısızlığı gibi görerek sürekli bunları daha da iyileştirme çabası içerisinde olacaktır (Günbay, 2000).

1.6.3.4. Kararlara Katılma

Günümüzde en çok üzerinde durulan ve katılmalı yönetim tekniğidir. Kararlara katılma örgüt içindeki işgöreni motive etmede kullanılan en önemli motivasyon aracıdır. Çünkü karara katılanlar değişime kolay adapte olurlar. Aynı zamanda çalışanların kararlara katılması ile yöneticiler ve çalışanlar arasında güven ortamı oluşturur. Karara katılan problemin temelinde yatan sorunları daha iyi ve ayrıntılı olarak kavrayabilir ve verilen kararları kabul edip onaylayabilir.

Kararların alınmasında söz sahibi olmak, personel üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. Çünkü ortak düşüncelerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “Biz fikri” kuvvetli bir motivasyon aracıdır (Eren, 1993).

Örgüt çalışanlara karar aşamasına katılım imkanı verildiği; yöneticilerin işi dikkate aldığı ölçüde personelini ve ihtiyaçlarını önemseydiği motivasyonun devamlılığını sağlayan çevresel şartların oluşturulduğu, örgütün yenilikçi ve adil olduğu tarzında ortak düşüncelerin hakim olduğu bir örgüt atmosferi, çalışanların iş tavırlarına ve davranışlarına motive eden ya da motivasyonu geliştiren bir etken olarak görülmektedir (Gök, 2009).

1.6.3.5. İletişim

Bireylerarası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. İletişim işletme içinde haberlerin ve emirlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Örgüt içerisinde ki yönetici-işgören, işgören-işgören iletişimi örgütün amaçlarına ulaşmada önemli bir unsurdur. Çünkü yapılan tüm faaliyetler haberleşme ve koordinasyon gerektirir. Bu da iletişimle mümkün olmaktadır.

İletişim kanalları sürekli açık tutulup hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru çalışan bir iletişim ağı kurulursa iletişim konusundaki sorunların büyük bir kısmını çözülebilir (Yüksel, 2002).

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörenlere bu kanallardan sürekli bilgi verilmesi, işgörenlerin en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. İşgörenlerce bilgi sunmakla ilgi göstermek eşanlama gelmektedir. İşgörenlere açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerin yatay ve dikey düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde işgörenleri işe daha verimli ve etkin biçimde yöneltmek daha da kolaylaşır. Aynı zamanda örgütle işbirliği ve dayanışmanın yaratılmasına yardımcı olur (www.ozyazilim.com, 02.10.2012).

Diğer taraftan iletişim kanallarının açık olmaması, belirsizlik ve güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda endişeye sebep olabilir. Çalışanların kendileriyle ilgilenilmediği hissine kapılmaları, sorularına, problemlerine ve isteklerine sürekli cevap aramaları, üstlerinden yeterince övgü ve iltifat duymamaları ve benzeri durumlar, çalışanları işlerden ve çalıştıkları örgütten soğutur (Fındıkçı, 2006).

1.6.3.6. İş Genişletme

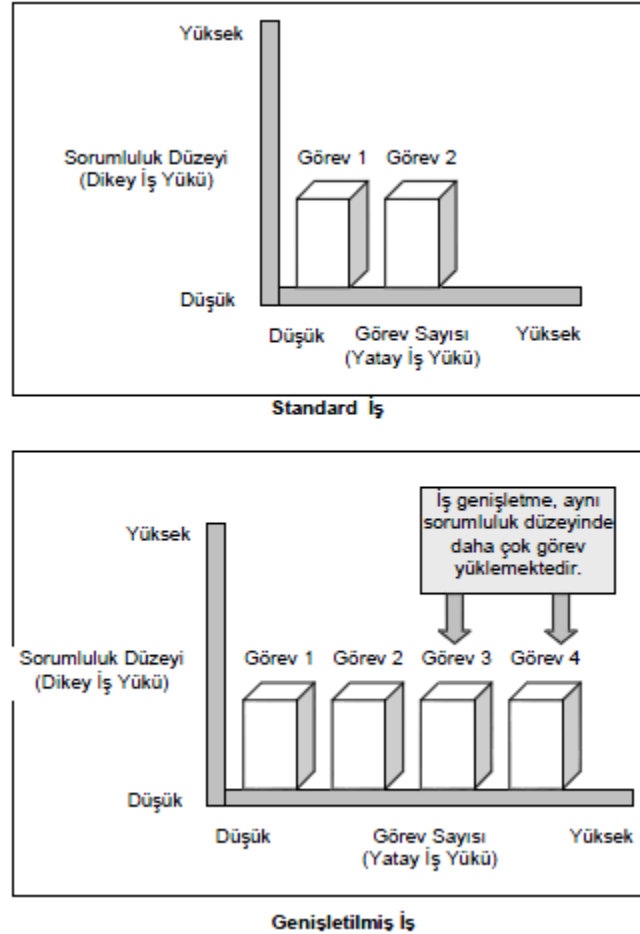
İş genişletme aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgöreni tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmektir (www.ozyazilim.com, 02.10.2012). İş genişletme işgörenin sadece bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine, işgörenin birkaç işi öğrenerek uygulaması anlamına da gelir.

Weber'in düşüncelerinin uygulamaya geçirilmesi sonucunda; işlerin küçük parçalara bölünmesi ve uzmanlaşma zamanla çalışanların işe yabancılaşması ve işe bağlılığın azalması gibi sorunlara neden olmuştur (Sağdıç, 2000).

İş genişletme, işin içinde yer alan görevlerin sayısının artırılması ve işin yatay olarak çeşitlendirilmesidir. İşin genişletilmesi ile monotonluk azalmaktadır. Böylece işgörenlerin motivasyonunun arttığı, daha yüksek performans ve nitelikli işlerin elde edildiği gözlenmektedir (Oral ve Kuşluyan, 1997).

Greenberg ve Baron (1997) iş genişletmeyi, aynı düzeyde yeralan görevlerin sayısının ve çeşitliliğinin artırılması olarak tanımlamışlardır. Onlara göre iş genişletmenin temel nedeni işgörenin aynı işi sürekli yapmasından doğabilecek sıkıntıları ve monotonluğu önlemektir (Greenberg ve Baron, 1997). Standard bir iş ile genişletilmiş bir iş arasındaki fark Şekil 1.8.'de açıklanmaktadır.

Şekil 1.8 : Standard İş ve İş Genişletme Arasındaki Fark

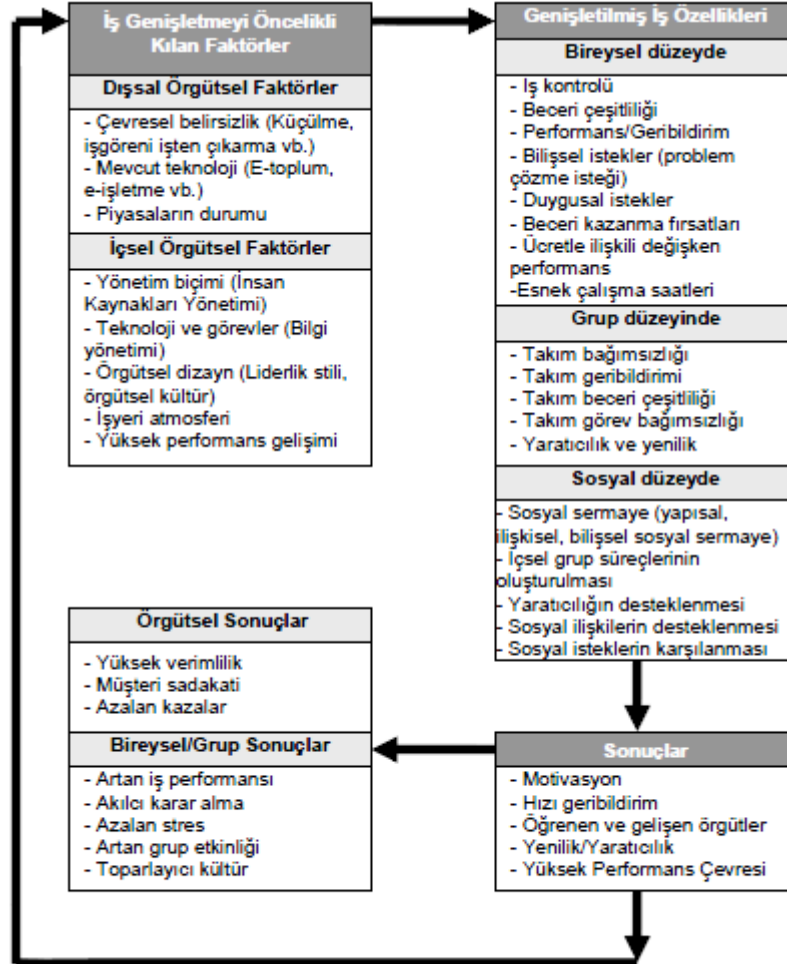


Kaynak: Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organizations*:6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc., 165.

Standard işte işgörenin yapmakla yükümlü olduğu tanımlanmış ya da belirlenmiş, belli görev sayısında işler bulunmaktadır. Oysa iş genişletme, aynı sorumluluk düzeyinde işgörene daha çok görev yüklemektedir (Greenberg ve Baron, 1997). Şekil 1.9. ' da iş genişletmenin Garg ve Rastogi (2006) tarafından geliştirilmiş yeni bir modeli bulunmaktadır. Garg ve Rastogi (2006), iş genişletmeyi öncelikli kılan faktörleri; çevresel belirsizlikler, mevcut teknoloji ve piyasaların durumu gibi dışsal örgütsel faktörler ve yönetim biçimi, teknoloji ve

görevler, örgütsel dizayn, işyeri atmosferi ve yüksek performans gelişimi gibi içsel örgütsel faktörler olarak tanımlamaktadır (Garg ve Rastogi, 2006).

Şekil 1.9. : İş genişletme modeli



Kaynak: Garg, Pooja and Renu Rastogi. (2006), New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance, *Journal of Management Development*, 25 (6), 583.

Şekil 1.9. ' göre iş genişletme bireysel düzeyde; grup (takım) düzeyinde ve sosyal düzeyde yapılmalıdır. Bireysel düzeyde iş genişletme; iş kontrolü, beceri çeşitliliği, performans/geribildirim, bilişsel istekler (problem çözme isteği), duygusal istekler, beceri kazanma fırsatları, ücretle ilişkili değişken performans ve esnek çalışma saatleri gibi özellikleri içermektedir. Grup (takım) düzeyinde; bağımsızlık, geribildirim, beceri çeşitliliği, görev bağımsızlığı, yaratıcılık ve yenilik, sosyal düzeyde ise; sosyal sermaye (yapısal, ilişkisel, bilişsel sosyal sermaye), içsel grup süreçlerinin oluşturulması, yaratıcılığın desteklenmesi, sosyal ilişkilerin desteklenmesi, sosyal isteklerin karşılanması gibi özellikleri

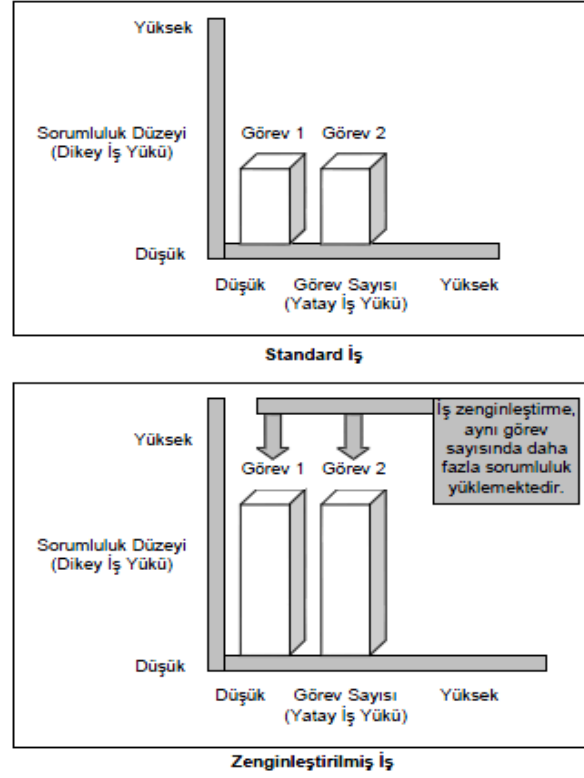
kapsamaktadır. Garg ve Rastogi (2006), iş genişletmenin motivasyon artışı, hızlı geribildirim, öğrenen ve gelişen örgütler, yenilik, yaratıcılık ve yüksek performans gibi sonuçları olduğunu da belirtmişlerdir (Garg ve Rastogi, 2006).

1.6.3.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme programları Herzberg'in güdüleme ve koruyucu faktörler üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. İş genişletilmesinde (yatay genişleme) işlerin kapsamı genişlerken, iş zenginleştirilmesinde işlerin derinliği artar ve çalışana işinde daha fazla kontrol sahibi olma fırsatı verilir (Keser, 2006). Bu yöntemde çalışana bazı basit yönetimsel yetkiler verilerek iş tatmininin ve dolayısıyla motivasyonun artırılması hedeflenir (Önen ve Tüzün, 2005).

Greenberg ve Baron (1997)' a göre, iş zenginleştirme; aynı görev sayısında daha fazla sorumluluk yüklemektedir. Standard bir iş ile genişletilmiş bir iş arasındaki fark Şekil 1.10.' da açıklanmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997; Köroğlu, 2011).

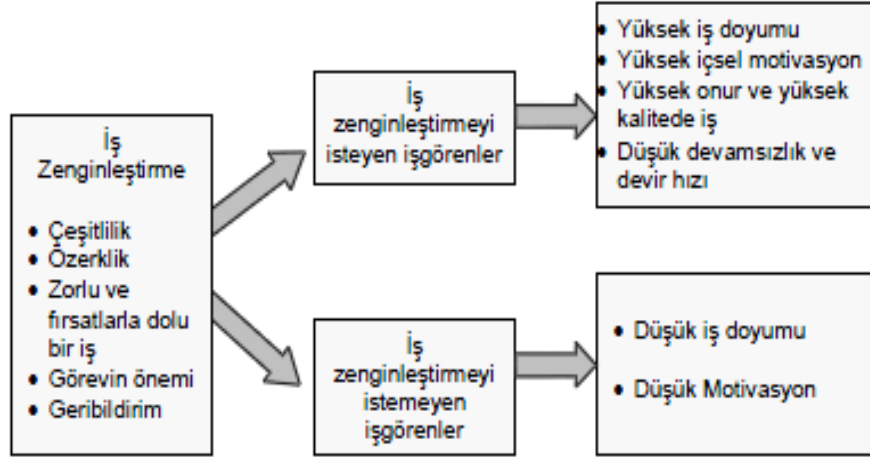
Şekil 1.10. : Standard İş ve İş Zenginleştirme Arasındaki Fark



Kaynak: Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organizations*: 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc., 185.

Wanous (1977), iş zenginleştirmenin aynı zamanda işgörenler tarafından da arzu edilir olması gerektiğini savunmaktadır. Wanous (1977), iş zenginleştirmeyi isteyen işgörenlerle iş zenginleştirmeye sıcak bakmayan işgörenler arasında yaptığı çalışmada iş zenginleştirmenin bu işgörenler arasında farklı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişki Şekil 1.11.'de yer almaktadır. Buna göre iş zenginleştirmeye gönüllü olarak katılan işgörenlerin yüksek iş doyumunu, yüksek içsel motivasyon sağladığı, yaptığı işten yüksek onur duyduğu ve daha kaliteli işler yaptığı ayrıca devamsızlık ve devir hızında da bir düşüklük olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan iş zenginleştirmeye gönüllü olarak katılmayan işgörenlerin de iş doyumunun ve motivasyonunun düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Wanous, 1977; Köroğlu, 2011).

Şekil 1.11. İş Zenginleştirme Modeli



Kaynak: Wanous, John P. (1977), Who Wants Job Enrichment, In S. Richard Hackman, Edward E. Lawler III and Lyman W. Porter (Eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, (p. 257-283), New York: McGraw Hill Inc., 261.

İş zenginleştirme prensipleri şöyledir (Taşpınar, 2006; Köroğlu, 2011):

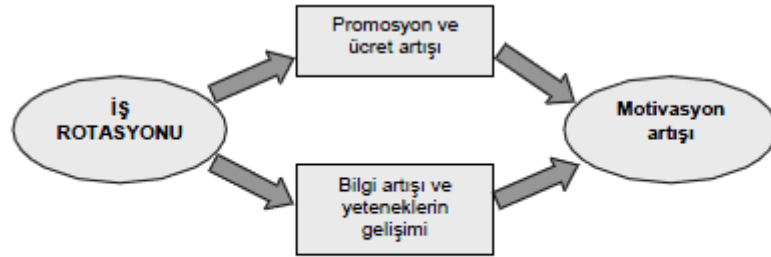
- Çalışanların planlamaya katılmasına izin verilmesi
- Çalışanların kontrole katılmasına izin verilmesi
- İş özgürlüğünün maksimize edilmesi
- İşin güçlülüğünün artırılması
- Çalışanların görevlerinin uzmanı olmalarına yardım edilmesi
- İş başarımı hakkında geri bildirim alınması
- İşe ait bölümlerin tanımlanarak çalışana verilmesi

1.6.3.8. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, iş genişletmenin ve zenginleştirmenin olanaksız olduğu görevlerde, işgörenlerin belli bir süre bir görevde çalıştıktan sonra, yapabileceği başka görevlere belli sürelerle geçişini sağlamaktır. İş rotasyonu yönteminin amacı, işgöreni, tekdüze işlerde uzun süre çalıştırıp bıktırmadan, yeteneklerin elverdiği görevlerde belli bir süre çalıştırarak yeterliliklerini artırıp, işten doyumlarına ve edimlerini artırmaktadır. İş rotasyonunda, görevleri yeniden düzenleme, belirgin olarak yoktur (Taşpınar, 2006; Köroğlu, 2011). İş rotasyon yöntemi, işgörenlerin değişik görevlerde yetişmesini sağlamaktadır.

Greeberg ve Baron (1997), iş rotasyonun sağlanmasıyla işgören ücretinde ve promosyonlarında artış olabileceğini, bilgi ve yetenek seviyesinin artarak motivasyonlarını artıracığını savunmaktadırlar (Greenberg ve Baron, 1997; Köroğlu, 2011).

Şekil 1.12. : İş Rotasyonu ve Motivasyon Arasındaki İlişki



Kaynak: Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organizations*: 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc., 224.

1.7. MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE YARARLARI

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Okulda öğrencinin daha çok çalışma isteği duyması, fabrikada işçinin işini benimseyerek, severek yapması, bir yöneticinin her sabah keyifle ve bulunduğu statüden memnun olarak işe başlaması, bir aktörün aldığı rolü benimseyerek, rolün tüm gereklerini yerine getirerek ve sanki o kişiymiş gibi sahnede oynaması, bir orta kademe yöneticinin söylenmeden ve gerekli bilgileri hazırlamış olarak toplantıya katılması, bir annenin hazırladığı yemeğe sevgisini de katması ve benzeri durumların tamamı kişinin motivasyonu ile yakından ilgilidir. Yöneticinin temel görevi çalışanlardaki bu isteği sürekli ve sistemli olarak uyanık tutmaktır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için çeşitli koşullara ihtiyaç vardır. Bu koşulların bir

kısmı çalışanın kendisi ile ve bireysel kişilik özellikleri ile ilgilidir. Bir kısmı ise çalışana sunulan çevresel olanaklarla ilgilidir (Fındıkçı, 1999, s. 373).

Yönetimde motivasyon; çalışanları farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörlerin belirlenmesi, bu faktörlerin çalışanların davranışlarını neden ve nasıl sağlanabileceğinin araştırılması ile ilgilidir (Koçel, 2003, s. 633). Yöneticinin başarısı yönettiği kişilerin başarısı, iş yapma gücü ve verimleri ile doğru orantılıdır. Bu açıdan yöneticilerin kendi sorumluluklarına verilen insan kaynaklarından en uygun yararı sağlaması gerekir. Bu da yöneticinin insan kaynaklarını en iyi şekilde motive etmesine bağlıdır (Garih, 2005, s. 105).

Yöneticinin bir örgütte sağlayacağı başarı motivasyon ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Yönetici, çalışanın içten duyulan memnuniyet sonucu, yüksek motivasyonla çalışmasının, kendisi için olduğu kadar organizasyon için de önemli olduğunu bilmelidir. Bu nedenle işin gerekleriyle, çalışanların ihtiyaçları arasında elden geldiğince uyum sağlamaya çalışmalıdır. Çalışanlarını, örgüt içi ve dışı fizyolojik, sosyal ve kişisel ihtiyaçları ile anlayan, yorumlayabilen yönetici onlardan istenen işin gereklerini yerine getirerek, verimliliklerini en üst seviyeye çıkarmalarını bekleyebilir (Yılmaz, 2004).

Motivasyon bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, diğer yandan işgörenlerin işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını amaçlamaktadır. Ayrıca, işletmeye nitelikli işgörenlerin çekilmesi mevcut nitelikli işgörenlerin uzun süre işletme bünyesinde tutulması, işgörenlerin daha verimli olması ve yüksek performans göstermesi, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkün olabilmektedir (Ölçer, 2005, s. 2).

Motivasyon sağlanmayan teşvik edilmeyen işgörenin yüksek performans göstermesi beklenen bir durum değildir (Ertürk, 2000, s. 143). Motivasyon aynı zamanda işgörenleri çalışmaya yönlendiren çok karmaşık bir süreçtir. Her işgörenin farklı ihtiyaç ve beklentileri bulunduğu için aynı motivasyon beklentisi sağlanamaz. İşgörenlerin motivasyonları arttığında doğru orantılı olarak performansları ve iş doyumları da artar.

Motivasyon sisteminin, işgörenler ve işletmeler açısından yararları şöyle sıralanabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003, s. 130):

- İşgörenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlamaktadır.
- İşgörenlerin toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya olanak hazırlamaktadır.
- İşgörenlerin yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlamaktadır.
- İşletmelerin, işgörenlerin verimliliğine toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlamaktadır.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.
- İşgörenleri, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yöneltmekte ve kişilerarası olumlu rekabeti geliştirmektedir.
- Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlamaktadır.
- Motivasyon, işgörenlerin amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içermektedir. Motivasyon, bir yandan işletme verimliliğinin yükseltilmesini, öte yandan işgörenlerin işletmeden beledikleri doyumun arttırılmasını amaçlamaktadır.

II. BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramı, İngilizce “performance” kelimesinin dilimizdeki karşılığı olarak kullanılmakta, “başarı, edim” anlamlarına gelmektedir. Performans kavramı ile “elde edilen başarılı sonuç” veya “iş yapma” anlaşılmaktadır (Gülmez, 2008, s. 3).

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, performans, “bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır” . Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, işgörenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2003, s. 273). Performans, belli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Performans çoğu zaman verimlilikle de eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Buna göre verimlilik, işletmenin amaçlarına ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti; kalite, zamanlılık ve maliyet kısıtları içinde gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2000, s. 24).

Performans, işletmelerin varlıklarını sürdürmeye ve rekabet avantajlarını yönelik bir kavramdır. Performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 280).

Barutçugil’e (2003) göre performans düzeyi büyük ölçüde bir insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı olmaktadır. Birçok işletme, insanların yeteneklerine ve özelliklerine göre işe almaktadır. Bir kişinin yeni bir işe girerken birtakım beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin karşılanacağı düşüncesiyle de çalışmaktadır. Eğer beklentileri karşılanırsa iş doyumu, morali ve motivasyonu yüksek olmaktadır. Bu onun çabalarını

(performansını) yeniden gözden geçirmesini sağlamaktadır (Barutçugil, 2002, s. 40).

Çalışan birey açısından düşünüldüğünde performans; bir işi yapan bireyin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin, diğer bir ifadeyle neyi başarabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesidir şeklinde tanımlanabilir (Tınaz, 2005, s. 77).

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Performans değerlendirme kavramı, araştırmacılar tarafından “performans değerlendirme” ve “başarı değerlendirme” olarak adlandırılmaktadır (Yalçın ve Kılıç, 2002, s. 2).

Performans ölçmek amacıyla geliştirilmiş yönetim aracı olan performans değerlendirme, kişilikleri katkıları ve grup üyelerinin erkini değerlendirmek maksadıyla örgütlerde kullanılan tüm biçimsel sistemlerle ilgilidir. Genel anlamda performans değerlendirme, kişiyi yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçümdür. Performans değerlendirme, bir örgütteki işgörenlerin belli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar. Performans değerlendirme, kısaca, işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla, performans değerlendirme, “örgütlerde belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir” (Bingöl, 2003, s. 274).

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman

zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemenin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir. Daha yalın bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımı ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Bu çabanın mutlaka gösterilmesi gerekir. Çünkü kişinin tatmini bakımından etkinliğini bilmesi gereklidir. Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir (Fındıkçı, 1999, s. 297).

Performans değerlendirme, işgörenin sadece işteki verimliliğini ölçmek değil, işgörenin bir bütün olarak başarısını ölçmektir.

2.2. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

İşgörenin iş performansını değerlemek amacı ile çok çeşitli yöntemler geliştirildiği bilinmektedir. Ancak her yönetici ve her örgütün kendi ihtiyaçlarına en uygun olan yöntemi geliştirme çabası içine girdiği söylenebilir. Her ne kadar her örgütün özellikleri, o örgütün kendine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulaması gerektiriyorsa da, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı görülmektedir. Bu bakımdan, değerlemenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgüt tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır (Bingöl, 2003, s. 289).

2.2.1. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri

Bu yöntem, ilişkileri tam olarak ölçebilen bir teknik olarak, bir veya birden fazla kişinin bireysel olarak özelliklerini başka bir kişi ile karşılaştırarak, o kişinin performansını değerlendirilmesi için kullanılmaktadır. Değerlendirme işlemindeki taraflı davranma hatalarını en aza düşürmek amacıyla bazı işletmeler karşılaştırmalı yöntemleri kullanırlar.

Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri tarafından uygulanır ve ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vb. konulardaki kararlarda kullanılırlar. İşletme çalışanları grup halinde ele alınır ve en iyi personelden en kötü personele doğru bir sıralama yapılır (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s. 48).

Bu yöntemde önemli olan başarı kavramının belirlenmesidir. Benzer ücret, iş ortamı, yönetim tarzı, kısacası benzer motivasyon faktörleri karşısında oldukları halde çalışanların başarıları farklı ise, bu farkın sebebi araştırılmalıdır. Bu araştırma bir yandan özellik ve yetenekleri açısından geliştirilecek iş görenleri belirlemeye olanak verirken, diğer yandan kişiler arası karşılaştırmaya bağlı bilgi üretimini sağlayacaktır (Erdoğan, 1991, s. 203).

Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri; sıralama, adam-adama kıyaslama vb. yöntemleri içerir.

Sıralama Yöntemi: Bu değerlendirme yönteminin amacı, bir kişiyi diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerlendiren kişi, bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak ele alır. Karşılaştırmada tüm işgörenlerin, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanır.

Çizelge 2.1. Sıralama Ölçeğine Göre Değerlendirme Ölçeği

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1. Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9.....
2.....	10.....
3.....	11.....
4.....	12.....
5.....	13.....
6.....	14.....
7.....	15.....
8.....	16. Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Kaynak: Bingöl, D.(2003: 291): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.S.

Bu yöntemde göre; değerlendirme yapılacak kişilerin sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı işgörenin ismi çizelgenin 1 nolu bölümüne yazılır, değerlendirilenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız işgörenin ismi son bölüme kaydedilir. En çok başarılı ve en az başarılı işgörenlerin isimleri belirtildikten sonra çizelgenin ikinci sırasına daha az başarılı olanı, birincinin devamı olarak aşağı doğru ve daha başarısız olanları da en sondan itibaren yazmak suretiyle çizelge doldurulur.

Adam- Adama Kıyaslama Yöntemi: Bu yöntem ise kesin bir sıralama ortaya çıkarır ve sadece bir kişiyi başka birine göre üstünlüğünü, doğruluğunu, hızını, özenini, işbirliği gibi nitelikler açısından yargı yoluyla oluşturulmasını öngörür. Yani, bu yöntemde değerlendirilecek işgörenlerin isimleri farklı katlara yazılarak ele alınmış niteliğe veya toplam başarı derecesine göre her bir işgörenin ismi ayrı ayrı diğerleriyle karşılaştırılır.

Bu yöntemin sıralama yönteminden tek farkı, bir defa da sadece iki bireyin ele alınmasıdır. Bu yüzden daha kolay ve daha doğru karar verilebilir. Ancak sorun, değerlendirmeye tabi tutulacak grubun hacmi arttıkça karşılaştırma sayısının geometrik olarak artacağı konusundadır (Bingöl, 2003, s. 292).

2.2.2. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem işgören davranışındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir (Bingöl, 2003, s. 296). Değerlendirmeyi yapacak işgörenler, değerlendirme dönemi içinde çalışanların başarısını veya başarısızlıklarını gösteren ilginç olayları bir forma kaydeder (Canman, 1995, s. 156). Daha sonra işgören bu sonuçları personele bildirir. Bu yöntemde değerlendirme personelin kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlara dayalı olarak yapılmaktadır. Bu özellik personele kendisini geliştirme, kendisinden bekleneni anlama ve kendisini tanıma olanağı vermiş olur.

Kritik olay yöntemi, değerlemecilerden kaynaklanan yanlış değerlemeleri azaltması bakımından yararlıdır. Fakat değerlemeciler, kritik olayları zamanında kaydedemediği için bu yöntemin güvenilirliğini azaltmış olur. Bu durumda, astlar tüm davranışlarının izlendiğini veya kaydedildiğini düşünerek olumsuz yönde etkilenebilir.

2.2.3. Zorunlu Seçim Yöntemi

Bu yöntemin değişik uygulamaları vardır. Fakat en yaygın olanında değerlendirici, görev ve sorumlulukların çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeler yer almaktadır. İfadelerin değeri ise genelde değerlendirici tarafından bilinmemekte ve sıralamasını yaptıktan sonra nihai değerlendirme İnsan Kaynakları bölümü tarafından yapılmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 192).

Bu yöntem değerlendiriciyi, puanı kendisi tarafından bilinmeyen ifadeler arasında sıralama yapma zorunda bırakılır. Bu durumda bu yöntem, yöneticilerde kendine güvenilmediğini ve sonuçların çalışanlara geribildirimi zor olmaktadır. Ayrıca bu yöntemin uygulanması için gereken formların hazırlanması zor ve masraflı bir işlemdir (Canman, 1995, s. 157).

2.2.4. Grafik Dereceleme Yöntemi

Performans değerlemede kullanılan en basit tekniktir. Değerleme bir grup üzerinde yapılabileceği gibi, tek kişi veya işgören üzerinde de yapılabilir. Bu yöntem çeşitli olarak karşımıza çıkabilir.

Grafik değerlendirme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme Çizelgesinde işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek Çizelgede kişilerin buldukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir. Pratik görünmesine karşın bu yöntemin tıpkı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez (Sabuncuoğlu, 2000, s.173).

Çizelge 2.2. : Grafik Değerleme Çizelgesi

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

Kaynak: Zairi, M.: *Measuring Performance for Business Results*, Champan&Hall. London 1994, p.502

2.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirilmesi

Bu yöntem çalışanlara kendi performansları hakkında; yöneticilerinden, astlarından, aynı seviyedeki iş arkadaşlarından ve müşterilerden geri bildirim (feedback) alma olanağı sunar.

360 derece performans geribildirim, 1990'lı yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın olarak kullanılmıştır. Geribildirimler, çok sayıdaki farklı kaynaklardan sağlandığı için daha objektif bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayanan değerlendirmelere göre daha etkilidir. 360 derece performans değerlemede şu adımlar yerine getirilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 186-187).

- İhtiyacı karşılamaya yönelik olarak, çalışanla ilgili bir anket geliştirilir.
- Çalışanın kendisini değerlendirmesi için yöneticileri, astları, aynı düzeydeki iş arkadaşları, müşterileri gibi kişilerden oluşan 8-12 ismin yer aldığı bir liste önerir.
- Anketlerin tamamı doldurulup döner dönmez çalışanın anlayabileceği şekilde bir rapora dönüştürülür, anket sorularına verilen cevaplar ölçek değerlerine göre analiz edilerek bir grafik üstüne işlenir.

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KURULMASI

Performans yönetiminin temeli, çalışanların şirketin hedefleri doğrultusunda verimli bir şekilde çalışmasıdır. Çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesi için performans değerlendirme sisteminin kurulması gerekir. Bu sistemin kurulmasının çalışanlara, yöneticilere ve şirkete faydaları ise şu şekildedir.

Çalışanlara olan faydaları:

- Üstlerin, çalışanın performansı hakkındaki düşünceleri “ fark edilme, tanınma” ihtiyacının karşılanmasını sağlar. Bu ihtiyacın karşılanması ile de çalışanlar sorumluluk alma konusunda teşvik olurlar.
- Üstleri ile devamlı olarak iletişim kurma olanağını sağlar.
- Kariyerlerini geliştirme olanağı sunar.

Yöneticilere olan faydaları:

- Astlarla olan ilişkilerini güçlendirir.
- Takım çalışmasını güçlendirir.
- Ödüllendirilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmesini sağlar.

Şirkete olan faydaları:

- İşyerinde güçlü bir ilişki kurulmasına yardımcı olur.
- Şirketin organizasyonel verimliliğini artırır.
- İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.
- Çalışanların eğitim ve gelişimi ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.

Performans değerlendirme sisteminin kurulması için ilk aşama değerlendirme kriterlerin belirlenmesi, ikinci aşama performans değerlendirme yönteminin seçilmesi, üçüncü aşama geri bildirim sisteminin kurulması ve son olarak kurulan sistemin izlenmesi şeklindedir.

2.3.1. Değerlendirme Kriterlerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterleri, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine uygun olmalıdır. Bu kriterler belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin kişi / takım / bölüm gibi hangi düzeyde belirlenip, izleneceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilmelidir (Bayar, www.kobifinans.com.tr).

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıdaki gibidir (Uyargil, 1994, 2; Paksoy, 2006, s.14).

- ✓ Organizasyonel hedeflerin, spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- ✓ Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerin belirlenmesi,
- ✓ Önceden belirlenen ölçüm kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- ✓ Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırılabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi(Zerenler, 2003,194).

2.3.2. Uygun Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi

Değerlendirme kriterlerin belirlenmesinden sonraki adım, uygun olan performans değerlendirme yönteminin seçilmesidir. Farklı performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları; karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, sıralama yöntemi, kritik olay yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, grafik dereceleme yöntemi, 360 derece performans değerlendirme yöntemleri gibi., yöntemlerdir.

Seçilecek performans değerlendirme yöntemi, kurulmak istenen sistemin hedefine ulaşmasını sağlayacak bir yöntem olmalıdır. Bu nedenle İnsan Kaynakları departmanları, şirketlerin en iyi şekilde ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için zaman zaman farklı yöntemler kullanarak şirketlere özgü yaklaşımlar geliştirebilmektedirler. Değerlendirme yöntemi belirlendikten sonra ise işe kim tarafından ve ne kadar sıklıkla yapılacağı belirlenmesi gerekir.

Performans değerlendirme dönemleri ise genelde 6 aylık- 1 yıl süreç olarak belirlenir. Değerleme dönemi belirlenirken şirketin mali yılı, bütçeleme dönemleri vb.. dikkate alınarak yapılır.

2.3.3. Geribildirim Sistemin Kurulması

Değerlendirme sisteminde astın, üstünden geribildirim alabilmesi ve üstü ile iletişim kurmasını sağlayacak bir geribildirim mekanizmasının oluşturulması gerekir. Geribildirim sisteminin kurulmasının amacı, çalışanın performansını izleme ve geliştirme amacına ulaşabilmesini sağlamaktır.

Çalışanlar geribildirim sayesinde ihtiyaçlarını görme avantajı yakalayabilirler. Değerleme sonuçlarının geribildirimi, değerlendirme görüşmesiyle çalışanlarına aktarabilir (Yüncü, 2002, s. 50).

Geribildirim yapılması çalışanların davranışlarını ve çalışma tempolarını görmesini sağlar. Ancak çalışanların başarıya ulaşmasını sağlayan desteği, kaynağı ve ipuçları vermek yöneticilerin görevidir (Çalık, 2003, s.31).

Geribildirim etkili olabilmesi için aşağıdaki şartları sağlaması gerekir (Thompson, 1998, s. 18).

- ✓ Karşılıklı güven
- ✓ Performans konusunda iletişimin, performans sonuçlarını çözüme ulaştırmak için ortak çaba olduğunun kabulü
- ✓ Her iki tarafın birbirini dinlemesi
- ✓ Çalışanın rahat konuşabilmesini sağlamak için yönetici tarafından destekleyici tutum

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler ışığında geribildirim yapılmasında amaç değerlendirilen kişilerin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır.

2.3.4. Kurulan Sistemin İzlenmesi

Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra nasıl işlediği ve ne ölçüde başarılı olduğu, İnsan Kaynakları departmanı tarafından takip edilmeli ve gerektiğinde sistemi geliştirecek düzenlemeler yapılmalıdır.

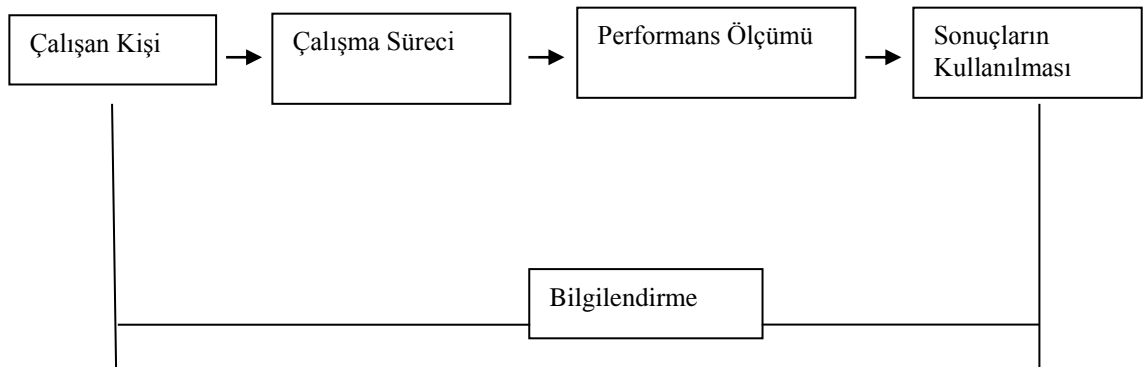
Uygulanan performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasında aşağıda yer alan faktörlere kritik öneme sahip olduğu unutulmamalıdır (Kaplan, 2007, s. 74):

- ✓ Sistemin kurulması aşamasına, şirketin farklı departman ve seviyelerinden çalışanların dahil edilmesi
- ✓ Tüm çalışanların, sistemin amacı ve nasıl yürütüleceği konusunda planlı bir şekilde bilgilendirilmesi ve eğitilmesi
- ✓ Sistemin işleyişine ilişkin prensiplerin yer aldığı dokümanlar gibi kaynaklara, tüm şirket çalışanlarının ulaşımının sağlanması
- ✓ Sistemin işleyişi, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında çalışanlarda geribildirim alınması

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KULLANIMALANLARI

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmalarını ve çabalarını hakkında bilgi vermek onları yeni çabalar için yüreklendirmektir. Şekil 2.1.'de performans değerlendirme sürecini göstermektedir.

Şekil 2.1. Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak: Fındıkçı, İ., (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul. Alfa Basım Yayım Dağıtım

Şekil 2.1.' de görüldüğü gibi performans değerlendirmede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esastır. Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı bir

biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan birçok veri kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalırız.

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Önemli olan sonuçların, İnsan Kaynakları yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği bazı alanlar aşağıda özetlenmiştir (Fındıkçı, 1999, s. 337).

2.4.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, hemen her örgütte tepe yönetim tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir (Budak, 2004, s. 323).

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı iler ki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme/ üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir (Kaplan, 2007, s. 77). Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir.

Performans değerlendirme sistemi her kuruma özel olarak geliştirilerek uygulanır. Aynı yöntem bile farklı eklemelere uygulanabilmektedir. Çünkü kurum bünyeleri farklıdır. İşte kurumların kendileri için geliştirdikleri, yerleştirdikleri performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler vb. tüm bunlar kurumun stratejilerinin bir uzantısıdır. Böylece performans değerlendirme uygulaması, kurumun strateji

bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir (Fındıkçı, 1999, s. 339).

2.4.2. Personel Planlama

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, var olan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir (Kaplan, 2007, s. 78).

2.4.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Çalışma yaşamında eğitim; çalışanların veya işletmelerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı etkinliklerdir (Çetin, Akın ve Erol, 2001, s. 324).

Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olacaktır. Performans değerlendirme sistemiyle sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler (Uyargil, 1994, s. 7).

İnsan kaynakları yönetimi için eğitim ve bu ihtiyacın belirlenmesi genellikle zordur. Bu amaçlar anketler ve çeşitli bilgi araçları uygulanır. Ancak çoğu zaman sağlıklı sonuçlar alınamamaktadır. Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik oldukları konular hakkında da bilgi verir. İşte bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyaç konusudur. Bu bakımdan performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir.

2.4.4. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yöntemidir. Ücret yönetimi çalışanlara verilecek ücretlerin belirlenmesi için ücret politikasının oluşturulması, piyasa ücret araştırmalarının tespiti ve de ücret sisteminin kurulmasından, işletilmesine kadar yapılan tüm çalışmaları kapsayan bir süreçtir (Aksu, 1993, s. 7).

Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirmelidir. Kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gerektiğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortak bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir (Fındıkçı, 2003, s.338).

Bir ücret sisteminin çalışanları motive edebilmesi için şu dört özelliğe sahip olması gerekmektedir (Yıldız, 2003, s.42) :

- Çalışanları, başarılı performansın daha yüksek maddi ödüllere sonuçlanacağına inandırmalı,
- Çalışanın gözünde ücretin önemi arttırmalı,
- Başarılı performansın olumsuz sonuçları azaltmalı,
- Ücret dışındaki diğer olumlu sonuçların da başarılı performans ile ilişkilendirilebileceği koşullar yaratılmalıdır.

Performansa dayalı ücret uygulamaya konulduğunda organizasyon içinde sürekli ve daha yoğun bir iletişim sağlanacak ve işgücü maliyetleri daha iyi denetlenebilecektir. Bunun da motivasyonu sürdürmek için terfilerin, ücret artışlarının ve primlerin araçlar olarak kullanılması ortadan kalkacaktır (Barutçugil, 2002, s. 243).

2.4.5. Kariyer Yönetimi

Genel anlamıyla kariyer, personelin çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasını ifade etmektedir (Biber, 2002, s. 57).

Kariyer yönetimi, kişinin kurum içindeki statüsü itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkiler hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından önemlidir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan kişilerin kariyerlerinin geliştirilmesi daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmalıdır (Fındıkçı, 1999, s.339).

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır (Uyargil, 1994, s. 7).

2.4.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

İş rotasyonu, işgörenin periyodik olarak farklı işlerle uğraşarak verimliliğinin yükseltilmesi amacını taşımaktadır. Belirli zaman dilimleri içerisinde, saatlik, günlük ve haftalık olarak kişinin iş değiştirmesi işlemi iş rotasyonudur. Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre işletme içerisinde yapılacak iş genişletmesi, iş rotasyonu çalışmaları için bilgi elde edilecek ve sözü edilen çalışmalar elde edilen bilgiye göre planlanacaktır (Erdoğan, 1991, s. 236).

İş zenginleştirmesi, işin belli bir kısmından sorumlu olan çalışanın, işin tüm aşamalarından sorumlu kılınması durumudur (Sabuncuoğlu, 1996, s. 129).

İş zenginleştirmeye performans değerlendirme arasında hiç de azımsanmayacak bir ilişki bulunmaktadır. İş çeşitliliğinin artırılması anlamına da gelen iş zenginleştirmeye birlikte işin; birden fazla özel amacı içine alacak şekilde yeniden yapılandırılması, bu yolla da verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır (Tepe, 2003, s. 12).

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir (Fındıkçı, 1999, s. 340).

2.4.7. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alanda sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır. Bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulabilir (Fındıkçı, 1999, s. 341).

Unutulmamalıdır ki, performans değerlendirmenin asıl amacı, işletmenin dinamik yapısını oluşturan çalışanlar için düzeltici ve iyileştirici kararların alınmasını sağlamaktır.

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME AMAÇLARI

Performans değerlendirme ile işgörenlere, çalışanların yaptıkları işe ilişkin geribildirim verilerek, örgüt için onların bireysel katkılarını arttırmak amaçlanmaktadır. Performans değerlemenin amacı yanlışları ortaya koymak değil, tam tersine hedeflere ulaşmak için etkili ve yapıcı çözümler ortaya koymaktır.

Genel olarak performans değerlendirmenin iki temel amacı bulunmaktadır (Aksoy, 2001, s.25). Birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi idari kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitim, disipline, terfilere, işten uzaklaştırmalara ve başka idari faaliyetler ile ilgili kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Diğer ana amacı ise; işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde tespit edilen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme aynı zamanda işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne ölçüde işlendiğini görebilmesini sağlar. Sonuç ne olursa olsun, işgörenlerin organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini sağlar.

Performans değerlendirmenin temel amacı, işgörenlerin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını saptamak ve onların becerileri oranında sorumluluk sağlayan bir kültür tesis etmektir (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s. 23).

Barutçugil (2002, s. 126)' e göre performans değerlendirme sisteminin amaçları üç ana grupta toplanmıştır: yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlardır (Bingöl, 2003, s. 275).

Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararlarını oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim- geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilemesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geribildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise iş tatminin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini

etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir (Barutçugil, 2002, s. 126).

Performans değerlendirmenin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Barutçugil, 2002 ; Fındıkçı, 1999 ; İzgören, 2000) :

- İşletmenin çeşitli birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,
- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,
- Çalışanların kendilerini tanımalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Çalışanlara üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.

Bu tanımların sonucunda, performans yönetiminin genel amacı, işgörenlerin, hem bireysel hem de takım halinde, örgüt süreçlerinin ve kendi bilgi becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür ve örgütün performansında süreklilik gösteren özellikler oluşturmaktır. Örgüt işgörenlerinin kişisel yeteneklerini ve yeterliliklerini geliştirerek; ilerlemeye açık, kaliteli, daha verimli ve beklentilerine daha uygun bir çalışma ortamı yaratmak, örgüt bünyesinde açık iletişim ağı oluşturmak, hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticilerle işgörenler arasında ortak bir anlayış oluşturarak herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak, objektif bir ölçme-değerlendirme yapmak, işgören performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geribildirim mekanizmasını oluşturmak, dürüst bir

yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgörenin moralini yükseltmek olarak ifade edilebilir (Çalık, 2003, s. 18).

2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILABİLECEK POTANSİYEL SORUNLAR

İşgörenler, öncelikle işe alınma aşamasında değerlendirilmekte daha sonra da işletmedeki yaşamı boyunca belirli dönemlerde, belirli amaçlarla değerlendirilmektedirler. Yani, işgörenler için değerlendirme süreci süreklilik göstermektedir. Ayrıca, işgörenler değerlendirme sonuçlarından geri besleme sağlayacak, buna göre uygun davranış biçimlerini benimseyeceklerdir. Performansın objektif olarak değerlendirildiğini hisseden işgörenlerin yönetime duyduğu güven ve bağlılık da artacaktır (Uyargil, 1992, s.113).

Uygulamada ele alınan yöntemlerden kaynaklanan hatalar ve sorunlar aşağıda yer almıştır.

2.6.1. Hale Etkisi

Değerlendiricinin işgören performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak, 1998, s.222).

Değerlendirilen kişinin iyi veya kötü bir özelliğinin etkisinde kalınarak diğer konularda (paralel) kararlar verilmesidir. Bu durumda personel, her değerlendirme kriterinde yaklaşık aynı seviyelere olumlu yada olumsuz olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil, 2002, s. 231).

Hale etkisini önleyebilmek için, değerlendiricilerin eğitilmesi gerekmektedir. Değerleyenlere, değerlendirme sırasında yapabilecekleri hataların açıklanmasıyla sorun giderilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, bazen değerlendirilenlerin verdikleri puanları destekleyen örnek olayları göstermeleri istenerek, halo etkisinin giderilmesine çalışılmaktadır (Baykal, 1994, s. 73).

2.6.2. Yüksek, Düşük veya Ortalama Değerleme

Yüksek değerlemede değerlemeyi gerçekleştiren kişi çeşitli sebeplerle örneğin, tartışmamak için, bir çalışanı veya bir grup çalışanı olduğundan daha yüksek değerlemeye tabi tutar. Düşük değerlemede ise yüksek değerlemenin aksine değerlemeyi gerçekleştiren kişi çalışanların mevcut başarı durumuna bakmaksızın bir çalışanı veya bir grup çalışanı olduğundan daha düşük değerlemeye eğilim göstermektedir. Bu durum değerlemecinin deneyimsizliği, kendine güvensizliği, mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak görülme isteği vb. nedenlerden kaynaklanabilir. Ortalama değerlemede ise yönetici veya değerlemeyi yapan kişi, tüm çalışanları performansları farklı olsa bile bir ortalama etrafında toplanması görülmektedir. Kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan ve çalışanlarının performansını yakından gözlemleme fırsatını bulamayan yöneticiler, ortalama değerlendirme yapmaya daha eğilimlidir (Bayar, 2012, www.ydd.org.tr).

2.6.3. Geçmişte Meydana Gelen Olaylardan Etkilenme

Değerlendiriciler, değerlendirme yaparlarken son durumdan etkilenirler. Performans değerlemesi ise tüm dönemi kapsayacak şekilde yapılması gerekir.

Genellikle değerlendirmede ilk akla gelen değerlendirilen kişinin en son gösterdiği davranışlardır. Çoğunlukla dönem başındaki olayları anımsamakta güçlük çeken değerlendirici, yakın geçmişteki olayları temel alacaktır (Tınaz, 2005, s. 87).

Son dönemlerden etkilenme hatasından kurtulmak için yöneticilere zaman zaman not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananları bir ölçüde önleyebilmekteyse de yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır (Uyargil, 1994, s. 225).

2.6.4. Kontrast Etkisi

Değerleyiciler kısa süre içerisinde çok sayıda işgöreni değerlendiriyorsa, ister istemez kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yoluna giderler. Burada her bir kişi, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin vasat bir işgören, oldukça başarısız olanların arkasından değerlendirilince, başarılı olarak kabul edilir. Öte yandan, yine vasat bir işgören oldukça başarılı sayılanların arkasından değerlendirildiğinde gerçek bir performans düzeyinin altında başarısız olarak belirlenebilir (Bingöl, 2003, s. 304).

2.6.5. Pozisyondan Etkilenme

Pozisyondan etkilenme durumunda değerlemeci, değerlemeye tabi tutulan kişilerin pozisyonunu göz önünde bulundurmakta, organizasyonda çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, görece önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirme eğiliminde olmasıdır (Bayar, 2012, www.ydd.org.tr).

2.6.6. Tevazu Faktörü

Performans değerlemeye, performansı değerlendiren kişilerin de katıldığı yöntemlerde, astların kendi performanslarını olduğundan daha düşük değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Bu duruma ise performans değerlendirmede “ tevazü faktörü” adı verilmiştir (Turgut, s. 56)

Performans değerlendirme sürecinde gerek performans değerlendirme sistemi gerekse kişilerden kaynaklanabilecek hataları önlenmesinde izlenebilecek bazı stratejiler aşağıdaki gibidir (Bayar, www.ydd.org.tr).

- Her performans kriteri veya değerlendirilen her boyut, sadece tek bir aktiviteyi içermeli, bir grup aktiviteyi içeriyor olmamalı,
- Her performans kriteri veya her boyut ayrı ayrı değerlendirilmeli, bu değerlendirmeler doğrultusunda genel değerlemeler yapılmalı,

- Değerlendiriciler, çalışanların iş yapış sırasındaki performanslarını, düzenli olarak gözlemliyor olabilmeli,
- Değerlendirme skalalarında farklı algılamalara yol açmaması için, “ortalama” gibi ifadeler yer almamalı,
- Değerlendiricilerin, çok sayıda çalışanın tümünü aynı zamanda değerlendirmiyor olmamasına dikkat edilmeli, değerlendirmelerin, belirli bir zaman dilimine yayılması önerilmeli.

Değerlendiriciler, yukarıda sıralanan değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmelidir.

2.7. MOTİVASYON VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLİŞKİSİ

Performans bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır (Tınaz, 1999, s. 389). Kişinin çalışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre çalışanların performansını belirleyen değişkenler şunlardır; yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi (Baştürk, 2003, s.70).

Personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden kariyer gelişimine yön verilmesine kadar birçok alanda personel yönetimi sürecine katkı sağlayan performans değerlendirmenin, kurumların başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen “ çalışan motivasyonu ” üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Kaptan, www.insankaynakları.com). Çalışanların motivasyonlarının sürekli olarak yükseltilmesi ise performans değerlendirmenin amaçları arasında yer almaktadır.

Performansın doğru bir şekilde değerlendirildiğini, çalışanın gösterdiği çabasının karşılığı olarak kendisine geri döndüğünü hissederse, kurum için önemli

bir kişi olduğu duygusu ile kurum hedeflerine ulaşmak için daha fazla gayret gösterecektir. Adil bir şekilde yapılan performans değerlendirmesi özellikle, başarılı personelin motivasyonunu yükseltecektir. Performans değerlendirme çalışmaları sonucunda, işte başarılı olanlar ve işte başarısız olanlar arasındaki fark açıkça ortaya konulmadığında başarılı olanın işe karşı isteksizliği artacaktır.

Çalışanların performansları iyi bir şekilde değerlendirildiğinde, kendilerin performansları hakkında olumlu ve zamanında geribildirim verildiğinde çalışanlar, işlerini nasıl yaptıkları hakkında bilgi sahibi olacaklar ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulacaklardır. Böylece çalışanların verimlilikleri ve motivasyonları yükselmektedir (Barutçugil, 2002, s. 181).

Güdüleme veya isteklendirme olarak tanımlanan motivasyon, davranışın başlatılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini sağlayan güçtür. Motivasyon ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkmakta, kişinin yapacağı işte başarılı olmasını desteklemekte ve işgörenlerin performansını doğrudan etkilemektedir (Kaplan, 2007, s.82).

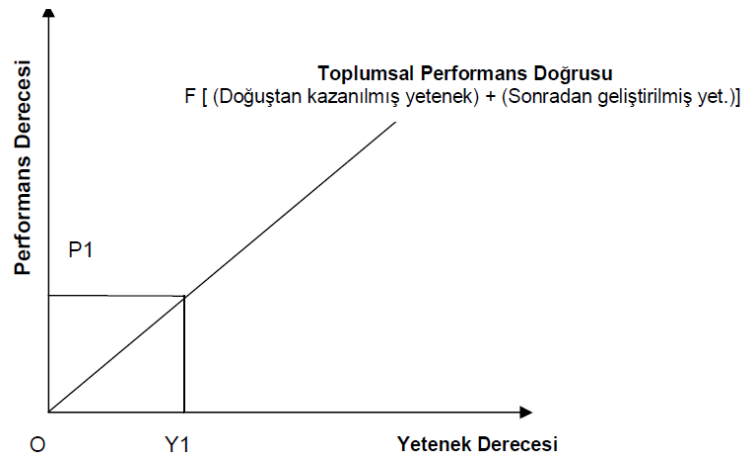
Motivasyon, bir işin işgören tarafından istenilen performans düzeyinde gerçekleştirilmesi için gerekli olan güçtür. Ayrıca işgören performansını arttırmak için motivasyonun artırılması gereklidir.

İşgören performansı üzerine etkili olan tüm faktörler sağlanmış olsa bile, işgören işine yeterince güdülenmemişse yani performansını ortaya koyma konusunda yeterince istekli değilse, iş performansı da düşük olacaktır (Taner, 2005, s 87).

Çalışanların motivasyonu iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansını etkilemektedir. Çalışma hayatında motivasyonun kullanılmasının sebebi örgütün hedeflerini gerçekleştirilmesi için çalışanın yüksek derecede performans göstermesine imkân sağlamaktır.

Kaynak (1990), performansın gerçekleşmesinde motivasyonun yanında yeteneğin de bulunması gerektiğinden bahsetmektedir. Performans = f (Yetenek x Motivasyon) (Kaynak, 1990, s.160). Performansın oluşmasında bireysel yeteneklerin çok önemli bir yeri bulunmaktadır. İş performansının oluşmasında yeteneklerin duygularla şekillendiğini ve performansa yön verdiğini belirtmektedir. Örneğin heyecan ya da coşku gibi olumlu duygular, işgöreni müşteriye daha iyi hizmet sunması için uyarmaktadır. Olumsuz duygular ise, işgörenlerin işleri ya da görevleri üzerine daha fazla yoğunlaşmalarını sağlamaktadır. Oysa performans derecesinin sadece yetenekten ibaret olduğu düşünüldüğünde ise, performans; “doğuştan kazanılmış” + “sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler” bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonu halini almaktadır. Aşağıdaki şekil 2.2.’de performansın yetenekle ilişkisini göstermektedir.

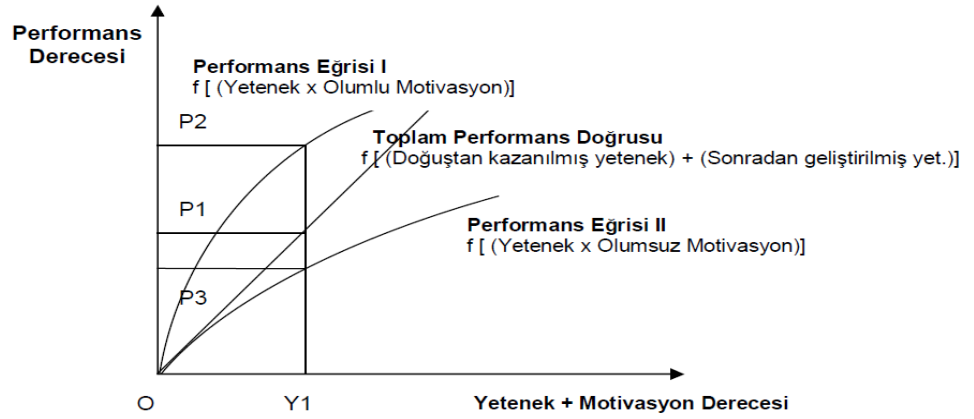
Şekil 2.2. : Performansın Yetenekle İlişkili Doğrusal Fonksiyonu



Kaynak: Kaynak, Tuğray (1990), *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, İstanbul: Alfa Basım, 2. Baskı, 161

Şekil 2.3. ise performansın yetenek ve motivasyonla ilişkili bir fonksiyonu yer almaktadır. Eğer, işgören süreç içinde olumlu bir motivasyon gösterebilmiş ise bu durum yetenekleri de içerdiğinden performans düzeyi yüksek olacaktır (Performans Eğrisi I). İşgören, aynı yetenek derecesinde olumsuz motivasyona uğradığı zaman performans seviyesi düşük olacaktır (Performans Eğrisi II) (Kaynak, 1990, s. 161-162).

Şekil 2.3. Performansın Yetenek ve Motivasyonla İlişkili Fonksiyonu



Kaynak: Kaynak, Tuğray (1990), *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, İstanbul: Alfa Basım, 2. Baskı, 161

Öztürk (2002) ise, iş performansının motivasyona, işgörenin içinde bulunduğu koşullara ve yeteneğe bağlı olduğunu ifade etmektedir. Çünkü performans, motivasyon, yetenek ve çevre koşullarının bir fonksiyonudur. Yetenek her insanda doğuştan var olup sonradan eğitimle geliştirilebilir. Çevre koşulları faktörleri ise işletmenin iç ve dış koşullarını içermektedir. Performansı en üst seviyede gerçekleştirebilmek için her işgörenin işini istekle yapması (motivasyon), işini beceriyle yapması (yetenek) ve işini yapmak için doğru amaçlara ve materyallere sahip olması (içinde bulunan koşulları çevre) gerekmektedir (Öztürk, 2002, s. 38).

Yöneticilerin görevi ise, personelin çalışanların kabiliyetini ve potansiyelini örgüt yararına ortaya çıkarmaktır. Yöneticinin bunun için en güçlü aracı motivasyondur. Çalışanların hangi şartlarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme aracıyla motive olacağı konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel birleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir.

İş hayatında motivasyonu arttırmak için; iyi bir lider olmak, takım olarak çalışmak, işi geliştirmek, insanları geliştirmek, ücret ödemek, güvenli ve sağlıklı bir işyeri sağlamak önemsenmesi gereken başlıca faktörlerdendir. İşgörenin motivasyonu ve performansı yüksek olması da kurumun başarısıyla ilişkilidir (Büyükemirusta, 2007, s. 42).

III.BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON PERFORMANS YÖNETİM İLİŞKİSİ; SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. SOSYAL GÜVENLİK KURUMU (SGK)

3.1.1. Tarihçesi

İnsanlar yaşamları boyunca kendi iradeleriyle ya da iradeleri dışında açığa çıkan çeşitli mesleki, fizyolojik ve sosyo-ekonomik risklere maruz kalmaktadır. Bu risklerin ortadan kaldırılması, bireyler üzerindeki etkilerinin azaltılması veya sonuçlarının onarılması gerekmektedir. Ayrıca, insanların artan güvenlik ihtiyaçlarına cevap verecek ve onlara insan onuruna yaraşır huzurlu ve mutlu bir yaşam sunacak bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu ihtiyaçtan doğan “Sosyal Güvenlik” toplumun bütün bireylerinin hiçbir ayırım ve ayrıcalık gözetilmeksizin hem ekonomik hem de sosyal bakımdan bugünlerinin ve yarınlarının güvence altına alınmasını amaçlayan; birbirleri arasında sıkı bir birlik ve uyum kurulmuş olan bir sistemler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Sanayi devrimi öncesi toplumlarda sosyal güvenlik fonksiyonu yardım sandıkları, aile içi transferler ve dinsel nitelikli kurumlar tarafından yerine getiriliyordu. Sanayi devrimi, bu alanda yeni bir bakış açısı getirmiştir. Söz konusu dönem içinde işçilerin kötü çalışma koşulları devletlerin sosyal politika alanında da bir takım koruyucu düzenlemeler yapmalarını zorunlu kılmıştır.

Bugünkü anlamda sosyal güvenlik sistemi 19 uncu yüzyılın sonlarına doğru gerçekleşmiştir. İlk kez Alman devlet adamı Bismarck, finansmanının işçi ve işveren primleri yanında devlet katkılarıyla sağlandığı bir sosyal sigorta sistemi oluşturarak önemli bir çalışmaya imza atmıştır. Bu çerçevede, Almanya’da uygulanan sosyal sigortalar, başlangıçta hastalık (1883), iş kazası (1884), sakatlık ve yaşlılık (1889) sigortalarını kapsamıştır.

İngiltere’de ise Sosyal Güvenlik Sistemi, 1942 yılında yayımlanan ve sosyal güvenliğin finansmanının vergi gelirleriyle sağlanmasını öngören “Beveridge Raporu” ile yepyeni boyutlar kazanmış ve çağdaş sosyal güvenlik düşüncesinin oluşumuna büyük katkılarda bulunmuştur.

Sosyal güvenlik kavramı ilk olarak 1935 tarihli Amerikan Sosyal Güvenlik Kanununda yer almıştır. Kavram, daha sonra 1941 tarihli Atlantik Paktı Sözleşmesinde ve 1944 tarihli Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Philadelphia Konferansında kullanılmıştır. Ayrıca İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin 22 inci ve 25 inci maddelerinde sosyal güvenlik, temel haklardan biri olarak sayılmaktadır. ILO da 1952 tarihli ve Sosyal Güvenliğin Asgari Normları Hakkındaki 102 sayılı sözleşmesinde en geniş şekilde sosyal güvenlik kavramına yer vermiş ve bu alandaki temel düzenlemeyi yapmıştır.

1936 tarihli ve 3008 sayılı İş Kanunu ile ilk kez Türkiye’de sosyal sigortaların kuruluşu ve sosyal sigortalara ilişkin temel ilkeler öngörülmüştür. Ancak Kanunda öngörülen sistem, İkinci Dünya Savaşının araya girmesi nedeniyle 1945 yılına kadar oluşturulamamıştır.

Sosyal sigorta kolları ile ilgili ilk kanun, 27.06.1945 tarihli ve 4772 sayılı İş Kazaları, Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortaları Kanunudur. Bu Kanunun yürürlüğe girmesi ile İş Kazaları, Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortası uygulanmaya başlamıştır. Anılan Kanuna paralel olarak 16.07.1945 tarihinde 4792 sayılı İşçi Sigortaları Kurumu Kanunu çıkarılmıştır. Bu Kanunun 01.01.1946 tarihinde yürürlüğe girmesiyle İşçi Sigortaları Kurumu kurularak 1945 yılına kadar kurulan çok sayıda sandığın da birleştirilmesi sağlanmıştır. İşçi Sigortaları Kurumu kurulduğu yıl, ilk önce 4772 sayılı İş Kazaları, Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortaları Kanunu kapsama alınmıştır. Sonrasında ise, 1950 yılında 5417 sayılı İhtiyarlık Sigortası Kanunu, 1951’de 5502 sayılı Hastalık ve Analık Sigortası Kanunu ve 1957’de de 6900 sayılı Maluliyet, İhtiyarlık ve Ölüm Sigortası Kanunu kabul edilmiştir.

Sosyal güvenlik alanında değinilen bu düzenlemelerin dışındaki en önemli gelişme, 1961 anayasası'dır. 1961 Anayasasıyla, "sosyal güvenlik" kavramı ilk kez çalışma hayatı ve sosyal politikalara ilişkin ana yasal terminolojiye girmiştir.

1961 Anayasasının sosyal güvenlikle ilgili 48 inci maddesine benzer hükme yürürlükteki 1982 Anayasasının "sosyal güvenlik" başlıklı 60 ıncı maddesinde de yer verilmiştir. Söz konusu maddede "Herkes sosyal güvenlik hakkına sahiptir. Devlet bu güvenliği sağlayacak gerekli tedbirleri alır ve teşkilatı kurar." denilmek suretiyle, sosyal güvenlik alanında Devlete önemli görevler yüklenmiştir.

Ülkemizde planlı kalkınma dönemine 1963 yılından itibaren başlanılmış, kalkınma planlarında sosyal güvenlik; bireyleri, karşılaşılabilecek risklere karşı korumak amacıyla geliştirilen güvenceler sistemi olarak kabul edilmiştir.

Kalkınma planları, sosyal güvenlikle ilgili birbirine benzer hükümler taşımış; hatta günümüzde yeni ve çok önemli olarak sunulan bazı düzenlemeler uzun süreden beri kalkınma planlarında yer almıştır. Örneğin, sigortalıların özel yararları ve durumları göz önünde bulundurulmak şartı ile sosyal güvenlik kurumlarının tek çatı altında birleştirilmesi fikrine ilk kez Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1963-1967) yer verilmiş ve devletin sosyal politikası olarak kamuoyuna açıklanmıştır.

Tarihsel süreç içerisinde, işçi statüsünde çalışanlara ilişkin sigorta kollarına ait çeşitli kanunlara dağılmış bulunan düzenlemeler, sosyal güvenlikle ilgili özel hükümler içeren 1961 Anayasasının yürürlüğe girmesini takiben yeniden gözden geçirilerek, 17.07.1964 tarihli ve 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununda birleştirilmiştir. 01.03.1965 tarihinde yürürlüğe giren bu Kanunla, İşçi Sigortaları Kurumu, Sosyal Sigortalar Kurumu adını almış, işçi statüsünde çalışanların sosyal güvenlikleri alanında yeni haklar getirilmiştir.

08.06.1949 tarihinde kabul edilen ve 01.01.1950 tarihinde yürürlüğe giren 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu ile sayıları 11'i bulan mevcut emeklilik sandıkları ortadan kaldırılmış, çalışanlardan ve işverenlerden prim alınması ilkesine dayalı, modern anlamda bütüncül bir sosyal güvenlik yapısı

oluşturulmuştur. Bu yapının tek elden yürütülmesi için de T.C. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü kurulmuştur.

Esnaf ve Sanatkârlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu (Bağ-Kur) 02.09.1971 tarihli ve 1479 sayılı Kanun ile kurulmuş olup, Kanunun sigortalılıkla ilgili hükümleri 01.10.1972 tarihinde uygulamaya konulmuş, 01.01.1986 tarihinden itibaren de bu Kanuna tabi sigortalılara sağlık sigortası yardımları verilmeye başlanmıştır. 10.09.1977 tarihli ve 2108 sayılı Muhtar Ödenek ve Sosyal Güvenlik Yasasıyla köy ve mahalle muhtarlarının Bağ-Kur kapsamında zorunlu sigortalı olmaları sağlanmıştır. 04.05.1979 tarihli ve 2229 sayılı Kanunla herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna tabi olmayan Türk vatandaşlarıyla ev kadınlarına Bağ-Kur kapsamında isteğe bağlı sigortalı olma hakkı verilmiştir. Bu sigortalıların da zorunlu sigortalılarla aynı hak ve mükellefiyetlere tabi olması öngörülmüştür.

1983 yılında 2925 sayılı Tarım İşçileri Sosyal Sigortalar Kanunu ve 2926 sayılı Tarımda Kendi Adına ve Hesabına Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kanunu kabul edilerek tarım kesiminde çalışanların sosyal güvenliklerinin sağlanmasına dönük önemli düzenlemeler yapılmıştır.

Ülkemizde; hizmet akdiyle çalışanların 506, kendi nam ve hesabına çalışanların 1479, devlet memuru olarak çalışanların 5434, tarımda hizmet akdiyle çalışanların 2925, tarımda kendi nam ve hesabına çalışanların 2926 sayılı kanunlara tabi olarak sosyal güvenlikleri sağlanmaktaydı. Diğer bir deyişle, sigortalıların sosyal güvenlik hakları 5 ayrı yasa ile düzenlenmişti. Ayrıca, 506 sayılı Kanunun geçici 20 nci maddesindeki sandıklara tabi olanlar da kendi vakıf senetlerine göre sosyal güvenliklerini sağlamaktaydı. Ancak, bu tarz bir sosyal güvenlik sistemi farklı sosyal güvenlik kanunlarına tabi olarak çalışanların hak ve yükümlülükleri arasındaki norm ve standart birliğini bozmaktaydı.

Söz konusu norm birliğinin sağlanması ve sürdürülebilir bir sosyal güvenlik sistemi oluşturulması amacıyla sosyal güvenlik reformu yapılması gerekli görülmüştür. Bu doğrultuda, yukarıda tarihsel süreçleri özetlenen Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı, T.C. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü ve Bağ-

Kur Genel Müdürlüğünü aynı çatı altında toplayan Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, 20.05.2006 tarihli ve 26173 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5502 sayılı Kanunla kurulmuştur. Bu reformla sigorta hak ve yükümlülüklerinin eşitlendiği, mali olarak sürdürülebilir tek bir emeklilik ve sağlık sigortası sisteminin kurulması öngörülmüştür.

Reform ile aynı zamanda nüfusun tamamına eşit, kolay ulaşılabilir ve kaliteli sağlık hizmeti sunumunu amaçlayan genel sağlık sigortası sisteminin oluşturulması hedeflenmiştir. Bu itibarla, 31.05.2006 tarihinde 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu kabul edilmiş, 01.01.2007 tarihinde de yürürlüğe girmesi öngörülmüştür. Ancak 5510 sayılı Kanununun bazı maddelerinin Anayasa Mahkemesince iptal edilmesi, kanuna ek ve değişiklik getiren mevzuatın çıkarılması gibi nedenlerle yürürlük tarihi; önce 01.07.2007 tarihine, sonra 01.01.2008 tarihine ertelenmiş ve nihayet 5510 sayılı Kanun 01.10.2008 tarihinde tüm hükümleri ile yürürlüğe girmiştir. 5510 sayılı Kanun ile sosyal sigortalar alanında birçok konuda norm ve standart birliği sağlanmış ve uygulamaya geçirilmiştir.

Son olarak, anılan reform, dağınık bir halde yürütülen sosyal yardımların merkezi olarak izlenebildiği ve objektif yararlanma ölçütlerine dayalı bir sosyal yardımlar sisteminin oluşturulmasını hedeflemektedir.

Sosyal Güvenlik Kurumu, çalışmalarını tüm personelinin katılımıyla, bireysel ve kurumsal enerjisini ortaya koyarak vatandaşlarımıza daha kaliteli hizmet vermek amacıyla sürdürmektedir. Bu doğrultuda, vatandaşların kolay, hızlı ve kaliteli hizmet alabilmelerini sağlamak amacıyla e-devlet uygulamasına geçilmiştir.

Bu doğrultuda, 2010-2014 Stratejik Planında da yer verildiği gibi, Sosyal Güvenlik Kurumu vizyon olarak vatandaş odaklı hizmet anlayışı içinde etkin, süratli ve kaliteli sosyal güvenlik hizmeti sunan, toplumun güvenine sahip ve aktüeryal dengelerini sağlamış, saygın bir kurum olmayı benimsemiştir (www.sgk.gov.tr , Erişim tarihi: 23.12.2012).

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmamın amacı, işgörenlerden daha fazla yararlanmak için onların hangi faktör tarafından ve nasıl motive olduklarını belirlemektir. Manisa ve İzmir’ in Konak ilçesindeki SGK’da uygulanan motivasyon ve performans ilişkisi, kişilerin motivasyonundaki artışın nelerden kaynaklandığını bulma ve performansı ne derecede etkilediği ile ilgilidir.

Bunun için motivasyonu ölçmek ve performansı değerlendirmek amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Çalışanlardan, onlara verilen anketleri genel kişisel görüşlerini en açık biçimde yansıtacak şekilde doldurmaları istenmiştir. Böylece amaç, motivasyon ve performans arasındaki ilişkiyi test etmektir.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma Manisa SGK ve İzmir’in Konak ilçesindeki SGK Kurumunda faaliyet gösteren çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları ilgili kurumlarda çalışan personeline ulaşılanlarla sınırlıdır.

3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada anket yöntemi olarak 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar (1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) çoktan seçmelidir. Konu ile ilgili soruları içeren anketler ilgili kurumlarda görevleri farklı olan kurum çalışanlarına araştırmacı tarafından 209 adet elden dağıtılarak, yapılmış olanlar yine araştırmacı tarafından elden toplanmıştır. Anketler tam olarak geri dönmüştür. Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 16.0 programı kullanılmıştır. Birinci bölümde kurumda çalışanlarının (cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı süre) boyutlarını ikinci bölümde kurum çalışanlarının motivasyon düzeylerini ve son bölümde de performans seviyelerini ölçen sorulara yer verilmiştir. İlgili literatür taraması yapıldıktan sonra toplamda

20 soru sorulmuştur. Bu soruların 10'nu motivasyon, 10'nu performans düzeylerini belirlemeye yöneliktir.

Hipotezler doğruluğu henüz ispatlanmamış kabuller, varsayımlardır. Hipotezlerin doğruluğunun ispatlanması için istatistiksel olarak analiz edilmesi gerekir. Sunulan bilgilerin sınanması hipotez testleri ile yapılmaktadır. Sıfır (H_0) hipotezine karşı mutlaka bir alternatif hipotez (H_1) oluşturulmalı ve hipotez testi sürecinin başında oluşturulması gerekmektedir. Hipotez kurulduktan sonra söz konusu hipotezi test etmeye olanak verecek uygun bir test tekniğinin seçilmesi gereklidir.

3.5. ÖRNEKLEM

Araştırmamız Manisa ve İzmir'in Konak ilçesindeki Sosyal Güvenlik Kurumlarında (SGK) çalışanlarını kapsamaktadır.

3.6. HİPOTEZLER

Anket sorularında yer alan bağımsız değişkenlerden 2 ana hipotez oluşturulmuştur. Bağımlı değişken olarak oluşturulan 20 sorudan da alt hipotezler oluşturulmuştur. Ana hipotezler aşağıda gösterildiği gibidir. 2 hipotez ve bunların alt hipotezleri bulgular kısmında analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Bağımsız değişkenlerde cinsiyet, eğitim, çalışma süresi ve çalışılan yer analiz edilmiş fakat çalışma süresi ve çalışılan yer uygulanan analizler nötr çıktığı için göz ardı edilmiştir.

H₁: Erkek çalışanların, Sosyal Güvenlik Kurumunda motivasyon ve performans arasındaki ilişki, kadın çalışanlara göre daha yüksektir.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

H₂:Eğitim düzeylerinin, Sosyal Güvenlik Kurumunda motivasyon ve performans arasındaki ilişki, birbirinden farklıdır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

3.6.1. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada ilk olarak motivasyon ve performansı etkileyen faktörler, motivasyon ve performans ile alanyazın taraması yapılmış ve elde edilen kuramsal bilgilerle birincil verilerin toplanması aşamasına geçilmiştir. Elde edilen bilgilere dayanarak, anket formu geliştirilmiş ve birincil verilerin elde edilmesi için anket tekniği kullanılmıştır.

3.6.1.1. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ

Anket formunda sorular, bağımlı değişkenler ve bağımsız değişkenler olarak iki grupta oluşturulmuştur. Oluşturulan bağımsız değişkenlere göre veriler test edilmiştir. Bağımsız değişkenler; cinsiyet ve eğitim olmak üzere iki değişkenden oluşmaktadır. (çalışma süresi ve çalışma yeri göz ardı edilmiştir.)

Bağımlı değişkenler ise, anket formunda yer alan 20 sorudan oluşmaktadır. Toplam 22 soruluk anket SGK çalışanlarının üzerinde uygulanmıştır. Sorular beşli likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

3.6.1.2. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Manisa SGK ve İzmir'in Konak SGK'daki çalışanlarının üzerine uygulanmış bir ankettir. Anket formunu dolduran çalışanların %42,6 kadın ve %57,4 erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırmada elde edilen veriler öncelikle ortalamaları alınarak SPSS(statical packages for social science) programına girilmiş ve veri tabanı oluşturulmuştur. Anket sonuçlarından elde edilen motivasyon ve performans faktörlerinin kişisel özelliklere göre karşılaştırılmasında ki-kare testi, çapraz Çizelgeler ve kendall's tau-b çözümlenmelerinden faydalanılmıştır. İstatistik önemlilik eşik düzeyi olarak 0,05 alınmıştır.

3.7. BULGULAR VE YORUMLAR

3.7.1. Frekans Dağılımı ve Yüzdeler (Çizelgeler ve Yorumları)

ÇİZELGE 1. CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGESİ

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	89	42,6
Erkek	120	57,4
Toplam	209	100,0

Cinsiyet dağılımlarında 89 Kadın, 120 Erkek olmak üzere toplam 209 kişidir. Yüzdeler dağılımları bayanlarda %42,6, erkeklerde %57,4 olarak belirlenmiştir.

ÇİZELGE 2. EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGESİ

Eğitim	Frekans	Yüzde
Lise ve altı	57	27,3
Lisans	141	67,5
Lisansüstü	1	5,3
Toplam	209	100,0

Eğitim durumunda Lise ve altı 57 kişi, lisans 141 kişi ve lisansüstü 11 kişi olmak üzere 209 kişiden oluşmaktadır.

Aşağıdaki sorularda yer alan numaralandırmalar şu şekildedir;

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

ÇİZELGE 3. SORU 1.1. AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGESİ

SORU 1.1.	Frekans	Yüzde
1	10	4,8
2	8	3,8
3	7	3,3
4	122	58,4
5	62	29,7
Toplam	209	100,0

İş ile kişilerin amaçlarının uyuşması ve bu sayede işiyle ilgili sorumluluk alması, kendini geliştirmesi kişiyi motive eder sorusuna kesinlikle katılmayan 10 kişi, katılmayan 8 kişi, kararsız olan 7 kişi, katılan 122 kişi ve kesinlikle katılan 62 kişi olarak cevap verilmiştir. Artış katılan ve kesinlikle katılana göre daha fazla olmuştur.

ÇİZELGE 4. SORU 1.2. AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGESİ

SORU 1.2	Frekans	Yüzde
1	12	5,7
2	4	1,9
3	8	3,8
4	106	50,7
5	79	37,8
Toplam	209	100,0

Çalışılan işte dikkatin dağılmaması kişiyi motive eder sorusuna kesinlikle katılmıyorum 12kişi, katılmıyorum 4 kişi, kararsızım 8 kişi, katılıyorum cevabı veren kişi sayısı 106, kesinlikle katıldığımı belirten kişi sayısı 79 kişidir. Bu cevapta dikkatin motivasyonu etkilediğini gösterir.

ÇİZELGE 5. SORU 1.3. AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGESİ

SORU 1.3	Frekans	Yüzde
1	17	8,1
2	9	4,3
3	6	2,9
4	76	36,4
5	101	48,3
Toplam	209	100,0

Ücretin düzenli olarak yatırılması(ücret, ikramiye, prim) ve performansına göre arttırılması motive edicidir sorusuna kesinlikle katılan 101 kişi diğer cevaplara oranlara göre daha fazladır. Her şirkette olduğu gibi ücretin arttırılması kişiyi motive eder ve bunun sonucu olarak işe bağlılık artar.

ÇİZELGE 6. SORU 1.4 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGESİ

SORU 1.4	Frekans	Yüzde
1	9	4,3
2	4	1,9
3	1	5
4	90	43,1
5	105	50,2
Toplam	209	100,0

Yaptığım işte başarılı olmam motive eder, sorusuna yanıt olarak kesinlikle katılıyorum 105 kişi ve katılıyorum diyen kişi sayı 90 oranları birbirine yakındır. 1 kişi kararsızım, 4 kişi katılmıyorum ve 9 kişi kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Bir işte başarılı olmak, kişinin hayatını pozitif bir şekilde etkiler.

ÇİZELGE 7. SORU 1.5 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGESİ

SORU 1.5	Frekans	Yüzde
1	14	6,7
2	8	3,8
3	13	6,2
4	70	33,5
5	104	49,8
Toplam	209	100,0

Yaptığım işte kariyer imkânının olması motive eder sorusuna 209 kişiden 104 kişi kesinlikle katılıyorum, 70 kişi katılıyorum cevabı, 13 kişi kararsızım, 8 kişi katılmıyorum ve 14 kişi kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

ÇİZELGE 8. SORU 1.6 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.6	Frekans	Yüzde
1	13	6,2
2	5	2,4
3	3	1,4
4	100	47,8
5	88	42,1
Toplam	209	100,0

İşimin etkin ve adaletli bir şekilde yapabilmek motive edici bir unsurdur sorusuna katılan 100 kişi ve kesinlikle katılan 88 kişi olmak üzere birbirine yakın oranlardadır. Etkin ve adaletli olarak yapabilmek başarıyı getirmektedir.

ÇİZELGE 9. SORU 1.7 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.7	Frekans	Yüzde
1	18	8,6
2	34	16,3
3	38	18,2
4	82	39,2
5	37	17,7
Toplam	209	100,0

İşimle ilgili eksiklikler söz konusu olduğunda işyerindeki eğitim imkânları ile bunu giderebilirim sorusuna cevap olarak dağılım oranları birbirine çok yakındır. Yine de 82 kişilik katılma oranı diğer oranlara nazaran yüksektir.

ÇİZELGE 10. SORU 1.8 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.8	Frekans	Yüzde
1	8	3,8
2	6	2,9
3	13	6,2
4	108	51,7
5	74	35,4
Toplam	209	100,0

Çalışanların işyerinde alınan kararlarda söz sahibi olmaları motivasyonlarını arttırıcı bir özelliktir sorusuna yanıt olarak 209 kişinin büyük bir kısmı katılıyorum cevabın vermiştir. Kişiye söz hakkı verme, kişiye işinde daha etkin olarak yapmasını sağlar.

ÇİZELGE 11. SORU 1.9 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.9	Frekans	Yüzde
1	10	4,8
2	7	3,3
3	5	2,4
4	121	57,9
5	66	31,6
Toplam	209	100,0

Yaptığım işten geri bildirim almak iş verimliliğim açısından farkındalığımı sağlıyor ve beni motive ediyor sorusuna 121 kişi katılıyorum, 66 kişi kesinlikle katılıyorum cevabı vermiştir. Diğer cevaplar ise az oranlardadır. İşin daha dikkatli yapılmasına teşvik etmesini sağlar.

ÇİZELGE 12. SORU 1.10 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.10	Frekans	Yüzde
1	19	9,1
2	18	8,6
3	29	13,9
4	98	46,9
5	45	21,5
Toplam	209	100,0

Çalışanın gösterdiği performans ile motivasyon doğru orantılıdır sorusuna yanıt olarak büyük oranda kişi katılıyorum cevabı vererek, performans ve motivasyon arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

ÇİZELGE 13. SORU 2.1 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.1	Frekans	Yüzde
1	14	6,7
2	20	9,6
3	28	13,4
4	109	52,2
5	38	18,2
Toplam	209	100,0

Problemleri çözme konusunun kişinin performansı ile orantılıdır sorusuna, büyük oranda kişi katılıyorum cevabı vermiştir. Problem çözme becerisi, bireyin veya grubun içinde yaşadığı çevreye etkin uyum sağlamasına yardım eder. Başarılı insanlar için problem çözme kişinin yaşam felsefesi haline gelir. Böyle kişiler kendi başlarına ayakta durmasını bilir ve yeniliklere karşı açık olurlar.

ÇİZELGE 14. SORU 2.2 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.2	Frekans	Yüzde
1	11	5,3
2	11	5,3
3	17	8,1
4	127	60,8
5	43	20,6
Toplam	209	100,0

Yaptığım işi kendi kontrol etme düzeyimin olması performansımı artırır sorusuna, 209 kişiden 127 kişi katılıyorum, 43 kişi de kesinlikle katılıyorum

cevabını vermiştir. Bu sayede kişi yaptığı hataların farkına vararak bu hatalardan dönebilme becerisini geliştirmiş olur. Böylelikle kişi işini en iyi şekilde yapmaya çalışır ve bu da işteki verimliliği artırır.

ÇİZELGE 15. SORU 2.3 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.3	Frekans	Yüzde
1	13	6,2
2	8	3,8
3	9	4,3
4	93	44,5
5	86	41,1
Toplam	209	100,0

Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, ikramiye, prim) ödüller işgören performansını arttırmaktadır sorusuna, 209 kişiden 13 kişi kesinlikle katılmıyorum, 8 kişi katılmıyorum, 9 kişi karasızım, 93 kişi katılıyorum, 86 kişi kesinlikle katılıyorum cevabı vererek kişi işine daha çok sarılacak buna bağlı olarak da motivasyon ve performans artacaktır. Bu döngü sonucunda alacağı ödül kişiyi daha mutlu edecek ve devamlılığı sağlayacaktır.

ÇİZELGE 16. SORU 2.4 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.4	Frekans	Yüzde
1	16	7,7
2	27	12,9
3	39	18,7
4	99	47,4
5	28	13,4
Toplam	209	100,0

Çalışanların memnuniyetini artırma ve şirketin verimliliğini artırma performans değerlendirme sonuçlarına göre belli olur sorusuna, 99 kişi katılıyorum, 28 kişi kesinlikle katılıyorum cevabı vererek büyük bir oran katıldığını ifade etmektedir.

ÇİZELGE 17. SORU 2.5 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.5	Frekans	Yüzde
1	13	6,2
2	1	,5
3	10	4,8
4	106	50,7
5	79	37,8
Toplam	209	100,0

Başarılı olan personele terfi imkanının verilmesi performansın artırılmasını sağlar sorusuna, 106 kişinin katılıyorum, 79 kişinin ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermesi terfi imkanının performans ile ilişkili olduğu açıkça ortaya konmuştur. Terfi imkanının verilmesi kişinin daha çok çalışmasını sağlayacaktır.

ÇİZELGE 18. SORU 2.6 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.6	Frekans	Yüzde
1	61	29,2
2	43	20,6
3	49	23,4
4	44	21,1
5	12	5,7
Toplam	209	100,0

Çalıştığım kurumun performans değerlendirme yöntemleri oldukça etkili ve adildir sorusuna verilen cevaplar birbirine yakın oranlarda olmuştur. Bu sonucun çalışılan yerin konumu veya çalışan kişinin düşüncesine bağlı olarak yer değiştirdiğini düşünebiliriz.

ÇİZELGE 19. SORU 2.7 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.7	Frekans	Yüzde
1	12	5,7
2	14	6,7
3	19	9,1
4	116	55,5
5	48	23,0
Toplam	209	100,0

Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını arttırmada daha başarılı olmalarını sağlar sorusunun 12 kişi kesinlikle katılmıyorum, 14 kişi katılmıyorum, 19 kişi kararsızım, 116 kişi katılıyorum, 48 kişi kesinlikle

katılıyorum cevabı vererek büyük oranda bu soruya olumlu yanıt verilmiştir. Eğitimlerin düzenli olarak belirlenmesi ve kişilerin eksikliğine göre verilmesi gerekir.

ÇİZELGE 20. SORU 2.8 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.8	Frekans	Yüzde
1	12	5,7
2	7	3,3
3	23	11,0
4	115	55,0
5	52	24,9
Toplam	209	100,0

Çalışanların performansının yüksek olması için kurumda alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir sorusuna 209 kişiden 12 kişi kesinlikle katılmıyorum, 7 kişi katılmıyorum, 23 kişi kararsızım, 115 kişi katılıyorum, 52 kişi kesinlikle katılıyorum cevabı vererek büyük orandaki kısmın katıldığını ifade etmektedir. Bu sayede kişini kendini geliştirebilme ve ifade edebilme yetkisini verir.

ÇİZELGE 21. SORU 2.9 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.9	Frekans	Yüzde
1	13	6,2
2	15	7,2
3	44	21,1
4	111	53,1
5	26	12,4
Toplam	209	100,0

Çalışanların geri bildirim almasını yönlendirir sorusuna 209 kişiden 13 kişi kesinlikle katılmıyorum, 15 kişi katılmıyorum, 44 kişi kararsızım, 111 kişi katılıyorum, 26 kişi kesinlikle katılıyorum cevabını vererek 137 kişilik bir grup geribildirim alınmasını önemli olarak ifade etmiştir.

ÇİZELGE 22. SORU 2.10 AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.10	Frekans	Yüzde
1	29	13,9
2	22	10,5
3	60	28,7
4	78	37,3
5	20	9,6
Toplam	209	100,0

Performans değerlendirme süreci sayesinde kurumda çalışanların gösterdikleri performans ortaya çıkar sorusuna 209 kişiden 29 kişi kesinlikle katılmıyorum, 22 kişi katılmıyorum, 60 kişi kararsızım, 78 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum cevapları vererek karışık dağılımlarda cevap verilmiştir.

3.7.2. CİNSİYET DAĞILIMLARININ SORULARA GÖRE YÜZDE DAĞILIMLARI VE ÇİZELGELERİ

3.7.2.1. Hipotez 1'nin Analizi

H₁: Erkek çalışanların, Sosyal Güvenlik Kurumunda motivasyon ve performans arasındaki ilişki, kadın çalışanlara göre daha yüksektir ve anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

Hipotez 1.1.1.

H₁: Erkek çalışanların,“iş ile kişilerin amaçlarının uyuşması ve bu sayede işiyle ilgili sorumluluk alması, kendini geliştirmesi kişiyi motive eder” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 1. SORU 1.1 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.1	Cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	0	10	10
	,0%	100,0%	100,0%
2	,0%	8,3%	4,8%
	4	4	8
3	50,0%	50,0%	100,0%
	4,5%	3,3%	3,8%
4	1	6	7
	14,3%	85,7%	100,0%
5	1,1%	5,0%	3,3%
	54	68	122
6	44,3%	55,7%	100,0%
	60,7%	56,7%	58,4%
7	30	32	62
	48,4%	51,6%	100,0%
8	33,7%	26,7%	29,7%
	89	120	209
Toplam	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %0'ı kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %8,3'ü kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %4,5'i kadınlar verirken, %3,3'ü erkeklerin katılmamıştır. Kararsızlık bayanlarda %1,1 iken, erkeklerde %5'tir. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda%60,7, erkeklerde %56,7 birbirine yaklaşık değerlerdedir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %33,7 iken erkeklerde %26,7 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	10,884 ^a	4	,028
Likelihood Ratio	14,885	4	,005
Linear-by-Linear Association	6,294	1	,012
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. ($p = 0,028 < 0,05$)

Hipotez 1.1.2.

H₁: Erkek çalışanların,“Çalışılan işte dikkatin dağılmaması kişiyi motive eder” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(H₀: Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 2. SORU 1.2 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.2	Cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	4 33,3% 4,5%	8 66,7% 6,7%	12 100,0% 5,7%
2	3 75,0% 3,4%	1 25,0% ,8%	4 100,0% 1,9%
3	4 50,0% 4,5%	4 50,0% 3,3%	8 100,0% 3,8%
4	42 39,6% 47,2%	64 60,4% 53,3%	106 100,0% 50,7%
5	36 45,6% 40,4%	43 54,4% 35,8%	79 100,0% 37,8%
Toplam	89 42,6% 100,0%	120 57,4% 100,0%	209 100,0% 100,0%

Kadınların %4,5'i kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %6,7'si kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %3,4'ü kadınlar verirken, %0,8'i erkekler katılmamıştır. Kararsızlık bayanlarda %4,5 iken, erkeklerde %3,3'tür. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda%47,2, erkeklerde %53,3 birbirine yaklaşık değerlerdedir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %40,4 iken erkeklerde %35,8 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	Df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	2,987 ^a	4	,560
LikelihoodRatio	3,011	4	,556
Linear-by-LinearAssociation	,123	1	,726
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p= 0,560 > 0,05$)

Hipotez 1.1.3.

H₁: Erkek çalışanların,“Ücretimin düzenli olarak yatırılması (ücret, ikramiye, prim) ve performansına göre arttırılması motive

edicidir” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(H_0 : Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 3. SORU 1.3 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.3	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	4	13	17
	23,5%	76,5%	100,0%
	4,5%	10,8%	8,1%
2	4	5	9
	44,4%	55,6%	100,0%
	4,5%	4,2%	4,3%
3	2	4	6
	33,3%	66,7%	100,0%
	2,2%	3,3%	2,9%
4	30	46	76
	39,5%	60,5%	100,0%
	33,7%	38,3%	36,4%
5	49	52	101
	48,5%	51,5%	100,0%
	55,1%	43,3%	48,3%
Toplam	89	120	209
	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %4,5’i kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %10,8’i kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %4,5’i kadınlar verirken, %4,2’i erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %2,2 iken, erkeklerde %3,3’tür. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda%33,7, erkeklerde %38,3 birbirine yaklaşık değerlerdedir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %55,1 iken erkeklerde %43,3 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	4,501 ^a	4	,342
Likelihood Ratio	4,676	4	,322
Linear-by-Linear Association	3,527	1	,060
N of Valid Cases			

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p = 0,342 > 0,05$)

Hipotez 1.1.4.

H₁: Erkek çalışanların,“Yaptığım işte başarılı olmam motive eder” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 4. SORU 1.4 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.4	Cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	0 ,0% ,0%	9 100,0% 7,5%	9 100,0% 4,3%
2	2 50,0% 2,2%	2 50,0% 1,7%	4 100,0% 1,9%
3	0 ,0% ,0%	1 100,0% ,8%	1 100,0% ,5%
4	34 37,8% 38,2%	56 62,2% 46,7%	90 100,0% 43,1%
5	53 50,5% 59,6%	52 49,5% 43,3%	105 100,0% 50,2%
Toplam	89 42,6% 100,0%	120 57,4% 100,0%	209 100,0% 100,0%

Kadınların %0 kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %7,5'i kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %2,2'i kadınlar verirken, %1,7'i erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %0 iken, erkeklerde %0,8'dir. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda%38,2 iken erkeklerde %46,7 birbirine yaklaşık değerlerdedir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %59,6 iken erkeklerde %43,3 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	11,032 ^a	4	,026
Likelihood Ratio	14,690	4	,005
Linear-by-Linear Association	8,692	1	,003
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. ($p= 0,026 < 0,05$)

Hipotez 1.1.5.

H₁: Erkek çalışanların, “Yaptığım işte kariyer imkanının olması motive eder” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀**: Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 5. SORU 1.5 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.5	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	1	13	14
	7,1%	92,9%	100,0%
	1,1%	10,8%	6,7%
2	2	6	8
	25,0%	75,0%	100,0%
	2,2%	5,0%	3,8%
3	4	9	13
	30,8%	69,2%	100,0%
	4,5%	7,5%	6,2%
4	35	35	70
	50,0%	50,0%	100,0%
	39,3%	29,2%	33,5%
5	47	57	104
	45,2%	54,8%	100,0%
	52,8%	47,5%	49,8%
Toplam	89	120	209
	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %1,1’i kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %10,8’i kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %2,2’i kadınlar verirken, %5’i erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %4,5 iken, erkeklerde %7,5’dir. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda%39,3 iken erkeklerde %29,2 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %52,8 iken erkeklerde %47,5 olarak belirlenmiştir. Bayanlarda bu oranlar kesinlikle katılmıyorum’dan kesinlikle katılıyorum’a doğru indikçe artış görünmüştür.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	10,810 ^a	4	,029
Likelihood Ratio	12,618	4	,013
Linear-by-Linear Association	7,267	1	,007
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. ($p=0,029 < 0,05$)

Hipotez 1.1.6.

H₁: Erkek çalışanların, “İşimin etkin ve adaletli bir şekilde yapabilmek motive edici bir unsurdur” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 6. SORU 1.6 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.6	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	2	11	13
	15,4%	84,6%	100,0%
	2,2%	9,2%	6,2%
2	1	4	5
	20,0%	80,0%	100,0%
	1,1%	3,3%	2,4%
3	0	3	3
	,0%	100,0%	100,0%
	,0%	2,5%	1,4%
4	41	59	100
	41,0%	59,0%	100,0%
	46,1%	49,2%	47,8%
5	45	43	88
	51,1%	48,9%	100,0%
	50,6%	35,8%	42,1%
Toplam	89	120	209
	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %2,2’i kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %9,2’i kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %1,1’i kadınlar verirken, %3,3’ü erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %0 iken, erkeklerde %2,5’dir. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda %46,1 iken erkeklerde %49,2 olarak

belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %50,6 iken erkeklerde %35,8 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	9,937 ^a	4	,042
Likelihood Ratio	11,634	4	,020
Linear-by-Linear Association	8,618	1	,003
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. ($p=0,042 < 0,05$)

Hipotez 1.1.7.

H₁: Erkek çalışanların, “İşimle ilgili eksiklikler söz konusu olduğunda işyerimdeki eğitim imkânları ile bunu giderebilirim” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 7. SORU 1.7 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.7	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	6	12	18
	33,3%	66,7%	100,0%
	6,7%	10,0%	8,6%
2	17	17	34
	50,0%	50,0%	100,0%
	19,1%	14,2%	16,3%
3	16	22	38
	42,1%	57,9%	100,0%
	18,0%	18,3%	18,2%
4	34	48	82
	41,5%	58,5%	100,0%
	38,2%	40,0%	39,2%
5	16	21	37
	43,2%	56,8%	100,0%
	18,0%	17,5%	17,7%
Toplam	89	120	209
	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %6,7'si kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %10,0'ı kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %19,1'i kadınlar verirken, %14,2'i erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %18 iken, erkeklerde %18,3'dir. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda%38,2 iken erkeklerde %40 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %18 iken erkeklerde %17,5 olarak belirlenmiştir. Bu soruya verilen cevaplar tam anlamıyla güvenilir olmamıştır. Sorulara verilen cevaplar birbirlerine yaklaşık değerlerde olmuştur.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	1,447 ^a	4	,836
LikelihoodRatio	1,455	4	,835
Linear-by-LinearAssociation	,002	1	,965
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p= 0,836 > 0,05$)

Hipotez 1.1.8.

H₁: Erkek çalışanların,“Çalışanların işyerinde alınan kararlarda söz sahibi olmaları motivasyonlarını arttırıcı bir özelliktir” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 8. SORU 1.8 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.8	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	0 0,0%	8 100,0%	8 100,0%
2	3 50,0%	3 50,0%	6 100,0%
3	4 30,8%	9 69,2%	13 100,0%
4	46 42,6%	62 57,4%	108 100,0%
5	36 48,6%	38 51,4%	74 100,0%
Toplam	89 42,6%	120 57,4%	209 100,0%

Kadınların %0 kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %6,7'si kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %3,4'ü kadınlar verirken, %2,5'i erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %4,5 iken, erkeklerde %7,5'dir. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda ve erkeklerde %51,7 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %40,4 iken erkeklerde %31,7 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	7,92	4	,094
LikelihoodRatio	10,88	4	,028
Linear-by-LinearAssociation	5,33	1	,021
NofValidCases	2		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p=0,094>0,05$)

Hipotez 1.1.9.

H₁: Erkek çalışanların, “Yaptığım işten geri bildirim almak iş verimliliğim açısından farkındalığımı sağlıyor ve beni motive

ediyor” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(H_0 : Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 9. SORU 1.9 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.9	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	0 0,0% 0,0%	10 100,0% 8,3%	10 100,0% 4,8%
2	2 28,6% 2,2%	5 71,4% 4,2%	7 100,0% 3,3%
3	1 20,0% 1,1%	4 80,0% 3,3%	5 100,0% 2,4%
4	49 40,5% 55,1%	72 59,5% 60,0%	121 100,0% 57,9%
5	37 56,1% 41,6%	29 43,9% 24,2%	66 100,0% 31,6%
Toplam	89 42,6% 100,0%	120 57,4% 100,0%	209 100,0% 100,0%

Kadınların %0 kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %8,3’ü kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %2,2’sini kadınlar verirken, %4,2’i erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %1,1 iken, erkeklerde %3,3’dür. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda 55,1 iken erkeklerde %60,0 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %41,6 iken erkeklerde %24,2 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	14,144		,007
Likelihood Ratio	17,874		,001
Linear-by-Linear Association	13,301		,000
N of Valid Cases			

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. ($p=0,007 < 0,05$)

Hipotez 1.1.10.

H₁: Erkek çalışanların, “Yaptığım işten geri bildirim almak iş verimliliğim açısından farkındalığımı sağlıyor ve beni motive ediyor” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 10. SORU 1.10 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.10	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	6	13	19
	31,6%	68,4%	100,0%
	6,7%	10,8%	9,1%
2	12	6	18
	66,7%	33,3%	100,0%
	13,5%	5,0%	8,6%
3	13	16	29
	44,8%	55,2%	100,0%
	14,6%	13,3%	13,9%
4	42	56	98
	42,9%	57,1%	100,0%
	47,2%	46,7%	46,9%
5	16	29	45
	35,6%	64,4%	100,0%
	18,0%	24,2%	21,5%
Toplam	89	120	209
	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %6,7’si kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %10,8’i kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %13,5’i kadınlar verirken, %5,0’ı erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %14,6 iken, erkeklerde %13,3’dür. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda 47,2 iken erkeklerde %46,7 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %18,0 iken erkeklerde %24,2 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	6,183 ^a	4	,186
Likelihood Ratio	6,192	4	,185
Linear-by-Linear Association	,544	1	,461
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p= 0,186>0,05$)

Hipotez 1.2.1.

H₁: Erkek çalışanların, “Problemleri çözme konusu kişinin performansı ile orantılıdır” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 11. SORU 2.1 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.1	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	3 21,4% 3,4%	11 78,6% 9,2%	14 100,0% 6,7%
2	9 45,0% 10,1%	11 55,0% 9,2%	20 100,0% 9,6%
3	17 60,7% 19,1%	11 39,3% 9,2%	28 100,0% 13,4%
4	45 41,3% 50,6%	64 58,7% 53,3%	109 100,0% 52,2%
5	15 39,5% 16,9%	23 60,5% 19,2%	38 100,0% 18,2%
Toplam	89 42,6% 100,0%	120 57,4% 100,0%	209 100,0% 100,0%

Kadınların %3,4’ü kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %9,2’si kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %10,1’i kadınlar verirken, %9,2’i erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %19,1 iken, erkeklerde %9,2’dir. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda 50,6 iken erkeklerde %53,3 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %16,9 iken erkeklerde %19,2 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	6,600 ^a	4	,159
Likelihood Ratio	6,767	4	,149
Linear-by-Linear Association	,045	1	,831
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p=0,159>0,05$)

Hipotez 1.2.2.

H₁: Erkek çalışanların, “Yaptığım işi kendi kontrol etme düzeyimin olması performansımı artırır” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 12. SORU 2.2 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.2	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	3	8	11
	27,3%	72,7%	100,0%
	3,4%	6,7%	5,3%
2	4	7	11
	36,4%	63,6%	100,0%
	4,5%	5,8%	5,3%
3	11	6	17
	64,7%	35,3%	100,0%
	12,4%	5,0%	8,1%
4	54	73	127
	42,5%	57,5%	100,0%
	60,7%	60,8%	60,8%
5	17	26	43
	39,5%	60,5%	100,0%
	19,1%	21,7%	20,6%
Toplam	89	120	209
	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %3,4'ü kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %6,7'si kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %4,5'i kadınlar verirken, %5,8'i erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %12,4 iken, erkeklerde %5,0'dir. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda 60,7 iken erkeklerde %60,8 olarak

belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %19,1 iken erkeklerde %21,7 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	4,795 ^a	4	,309
Likelihood Ratio	4,815	4	,307
Linear-by-Linear Association	,037	1	,847
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p = 0,309 > 0,05$)

Hipotez 1.2.3.

H₁: Erkek çalışanların, “Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, ikramiye, prim) ödüller işgören performansını arttırmaktadır” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:**Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 13. SORU 2.3 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.3	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	1	12	13
	7,7%	92,3%	100,0%
	1,1%	10,0%	6,2%
2	4	4	8
	50,0%	50,0%	100,0%
	4,5%	3,3%	3,8%
3	4	5	9
	44,4%	55,6%	100,0%
	4,5%	4,2%	4,3%
4	43	50	93
	46,2%	53,8%	100,0%
	48,3%	41,7%	44,5%
5	37	49	86
	43,0%	57,0%	100,0%
	41,6%	40,8%	41,1%
Toplam	89	120	209
	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %1,1'i kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %10,0 kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %4,5'i kadınlar verirken, %3,3'ü erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %4,5 iken, erkeklerde %4,2'dir. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda 48,3 iken erkeklerde %41,7 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %41,6 iken erkeklerde %40,8 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	7,180 ^a	4	,127
LikelihoodRatio	8,674	4	,070
Linear-by-LinearAssociation	2,687	1	,101
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p= 0,127 > 0,05$)

Hipotez 1.2.4.

H₁: Erkek çalışanların, “Çalışanların memnuniyetini arttırma ve şirketin verimliliğini arttırma performans değerlendirme sonuçlarına göre belli olur ” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(H₀:Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 14. SORU 2.4 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.4	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	5	11	16
	31,3%	68,8%	100,0%
2	5,6%	9,2%	7,7%
	10	17	27
3	37,0%	63,0%	100,0%
	11,2%	14,2%	12,9%
4	17	22	39
	43,6%	56,4%	100,0%
5	19,1%	18,3%	18,7%
	44	55	99
Toplam	44,4%	55,6%	100,0%
	49,4%	45,8%	47,4%
5	13	15	28
	46,4%	53,6%	100,0%
Toplam	14,6%	12,5%	13,4%
	89	120	209
Toplam	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %5,6'sı kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %9,2 kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %11,2'i kadınlar verirken, %14,2'si erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %19,1 iken, erkeklerde %18,3'dür. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda 49,4 iken erkeklerde %45,8 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %14,6 iken erkeklerde %12,5 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	1,506 ^a	4	,826
Likelihood Ratio	1,537	4	,820
Linear-by-Linear Association	1,313	1	,252
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p = 0,826 > 0,05$)

Hipotez 1.2.5.

H₁: Erkek çalışanların, “Başarılı olan personele terfi imkanının verilmesi performansın artırılmasını sağlar” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(H₀:Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 15. SORU 2.5 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.5	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	2 15,4% 2,2%	11 84,6% 9,2%	13 100,0% 6,2%
2	0 ,0% ,0%	1 100,0% ,8%	1 100,0% ,5%
3	4 40,0% 4,5%	6 60,0% 5,0%	10 100,0% 4,8%
4	46 43,4% 51,7%	60 56,6% 50,0%	106 100,0% 50,7%
5	37 46,8% 41,6%	42 53,2% 35,0%	79 100,0% 37,8%
Toplam	89 42,6% 100,0%	120 57,4% 100,0%	209 100,0% 100,0%

Kadınların %2,2’si kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %9,2 kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %0 kadınlar verirken, %0,8’i erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %4,5 iken erkeklerde %5,0’dır. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda 51,7 iken erkeklerde %50,0 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %41,6 iken erkeklerde %35,0 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	5,315 ^a	4	,256
Likelihood Ratio	6,204	4	,184
Linear-by-Linear Association	4,486	1	,034
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p= 0,256>0,05$)

Hipotez 1.2.6.

H₁: Erkek çalışanların, “Çalıştığım kurumun performans değerlendirme yöntemleri oldukça etkili ve adildir” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:**Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 16. SORU 2.6 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.6	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	29	32	61
	47,5%	52,5%	100,0%
	32,6%	26,7%	29,2%
2	20	23	43
	46,5%	53,5%	100,0%
	22,5%	19,2%	20,6%
3	22	27	49
	44,9%	55,1%	100,0%
	24,7%	22,5%	23,4%
4	13	31	44
	29,5%	70,5%	100,0%
	14,6%	25,8%	21,1%
5	5	7	12
	41,7%	58,3%	100,0%
	5,6%	5,8%	5,7%
Toplam	89	120	209
	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %32,6’sı kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %26,7’si kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %22,5 kadınlar verirken, %19,2’i erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %24,7 iken erkeklerde %22,5’ dir. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda %14,6 iken erkeklerde %25,8 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %5,6 iken erkeklerde %5,8 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	4,055 ^a	4	,399
Likelihood Ratio	4,172	4	,383
Linear-by-Linear Association	2,285	1	,131
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p = 0,399 > 0,05$)

Hipotez 1.2.7.

H₁: Erkek çalışanların, “Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını arttırmada daha başarılı olmalarını sağlar” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 17. SORU 2.7 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.7	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	4	8	12
	33,3%	66,7%	100,0%
	4,5%	6,7%	5,7%
2	8	6	14
	57,1%	42,9%	100,0%
	9,0%	5,0%	6,7%
3	7	12	19
	36,8%	63,2%	100,0%
	7,9%	10,0%	9,1%
4	49	67	115
	41,7%	58,3%	100,0%
	54,0%	55,8%	55,0%
5	21	27	48
	43,8%	56,3%	100,0%
	23,6%	22,5%	23,0%
Toplam	89	120	209
	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %4,5’i kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %6,7’si kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %9,0 kadınlar verirken, %5,0 erkekler

vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %7,9 iken erkeklerde %10,0 olarak çıkmıştır. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda %54,0 iken erkeklerde %55,8 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %23,6 iken erkeklerde %22,5 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	3,298 ^a	5	,654
LikelihoodRatio	3,654	5	,600
Linear-by-LinearAssociation	,119	1	,730
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p= 0,654 > 0,05$)

Hipotez 1.2.8.

H₁: Erkek çalışanların, “Çalışanların performanslarının yüksek olması için kurumda alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:**Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 18. SORU 2.8 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.8	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	2	10	12
	16,7%	83,3%	100,0%
2	2,2%	8,3%	5,7%
	4	3	7
3	57,1%	42,9%	100,0%
	4,5%	2,5%	3,3%
4	11	12	23
	47,8%	52,2%	100,0%
5	12,4%	10,0%	11,0%
	50	65	115
Toplam	43,5%	56,5%	100,0%
	56,2%	54,2%	55,0%
5	22	30	52
	42,3%	57,7%	100,0%
Toplam	24,7%	25,0%	24,9%
	89	120	209
Toplam	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %2,2'si kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %8,3'ü kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %4,5 kadınlar verirken, %2,5'i erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %12,4 iken erkeklerde %10,0'dır. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda %56,2 iken erkeklerde %54,2 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %24,7 iken erkeklerde %25,0 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	4,201 ^a	4	,379
LikelihoodRatio	4,592	4	,332
Linear-by-LinearAssociation	,688	1	,407
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p=0,379>0,05$)

Hipotez 1.2.9.

H₁: Erkek çalışanların, “Çalışanın, işgöreninden geri bildirim almasını yönlendirir” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:**Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 19. SORU 2.9 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.9	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	4	9	13
	30,8%	69,2%	100,0%
	4,5%	7,5%	6,2%
2	5	10	15
	33,3%	66,7%	100,0%
	5,6%	8,3%	7,2%
3	22	22	44
	50,0%	50,0%	100,0%
	24,7%	18,3%	21,1%
4	48	63	111
	43,2%	56,8%	100,0%
	53,9%	52,5%	53,1%
5	10	16	26
	38,5%	61,5%	100,0%
	11,2%	13,3%	12,4%
Toplam	89	120	209
	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %4,5'i kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %7,5'i kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %5,6 kadınlar verirken, %8,3'ü erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %24,7 iken erkeklerde %18,3'dür. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda %53,9 iken erkeklerde %52,5 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %11,2 iken erkeklerde %13,3 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	2,457 ^a	4	,652
Likelihood Ratio	2,488	4	,647
Linear-by-Linear Association	,179	1	,672
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark yoktur. ($p= 0,652>0,05$)

Hipotez 1.2.10.

H₁: Erkek çalışanların, “Performans değerlendirme süreci sayesinde kurumda çalışanların gösterdikleri performans ortaya çıkar” sorusuna verdiği cevap ile kadın çalışanların verdiği cevaplar arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:**Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 20. SORU 2.10 CİNSİYETE AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.10	cinsiyet		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
1	10	19	29
	34,5%	65,5%	100,0%
	11,2%	15,8%	13,9%
2	10	12	22
	45,5%	54,5%	100,0%
	11,2%	10,0%	10,5%
3	37	23	60
	61,7%	38,3%	100,0%
	41,6%	19,2%	28,7%
4	23	55	78
	29,5%	70,5%	100,0%
	25,8%	45,8%	37,3%
5	9	11	20
	45,0%	55,0%	100,0%
	10,1%	9,2%	9,6%
Toplam	89	120	209
	42,6%	57,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Kadınların %11,2’i kesinlikle katılmaz iken, erkeklerin %15,8’i kesinlikle katılmamıştır. Katılmıyorum cevabında ise %11,2kadınlar verirken, %10,0 erkekler vermiştir. Kararsızlık bayanlarda %41,6 iken erkeklerde %19,2’dir. Katılıyorum cevabında oranlar kadınlarda %25,8 iken erkeklerde %45,8 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum cevabında ise kadınlarda %10,1 iken erkeklerde %9,2 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	d f	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,309 ^a	4	,004
Likelihood Ratio	15,428	4	,004
Linear-by-Linear Association	,378	1	,539
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. ($p = 0,004 > 0,05$)

3.7.3. EĞİTİM DAĞILIMLARININ SORULARA GÖRE YÜZDE DAĞILIMLARI VE ÇİZELGELERİ

3.7.3.1. Hipotez 2'nin Analizi

H₂:Eğitim düzeylerinin, Sosyal Güvenlik Kurumunda motivasyon ve performans arasındaki ilişki, birbirinden farklıdır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

Hipotez 2.1.1.

H₁: Eğitimin ,“iş ile kişilerin amaçlarının uyuşması ve bu sayede işiyle ilgili sorumluluk alması, kendini geliştirmesi kişiyi motive eder” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 1. SORU 1.1 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.1	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	6	4	0	10
	60,0%	40,0%	,0%	100,0%
	10,5%	2,8%	,0%	4,8%
2	4	4	0	8
	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
	7,0%	2,8%	,0%	3,8%
3	2	4	1	7
	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%
	3,5%	2,8%	9,1%	3,3%
4	35	83	4	122
	28,7%	68,0%	3,3%	100,0%
	61,4%	58,9%	36,4%	58,4%
5	10	46	6	62
	16,1%	74,2%	9,7%	100,0%
	17,5%	32,6%	54,5%	29,7%
Toplam	57	141	11	209
	27,3%	67,5%	5,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %10,5 iken, lisans grubunda %2,8, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise

ve altı %7,0, lisans %2,8 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %3,5 iken, lisans %2,8 ve lisansüstü %9,1 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %61,4 lisans grubunda %58,9 ve lisansüstünde ise %36,4 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %17,5 lisans %32,6 ve lisansüstü %54,5 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	15,610 ^a	8	,048
LikelihoodRatio	15,288	8	,054
Linear-by-LinearAssociation	11,766	1	,001
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark vardır. ($p= 0,048 < 0,05$)

Hipotez 2.1.2.

H₁: Eğitimin ,“Çalışılan işte dikkatin dağılmaması kişiyi motive eder” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀**: Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 2. SORU 1.2 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.2	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	4 33,3% 7,0%	8 66,7% 5,7%	0 ,0% ,0%	12 100,0% 5,7%
2	2 50,0% 3,5%	2 50,0% 1,4%	0 ,0% ,0%	4 100,0% 1,9%
3	3 37,5% 5,3%	5 62,5% 3,5%	0 ,0% ,0%	8 100,0% 3,8%
4	32 30,2% 56,1%	72 67,9% 51,1%	2 1,9% 18,2%	106 100,0% 50,7%
5	16 20,3% 28,1%	54 68,4% 38,3%	9 11,4% 81,8%	79 100,0% 37,8%
Toplam	57 27,3% 100,0%	141 67,5% 100,0%	11 5,3% 100,0%	209 100,0% 100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %7,0 iken, lisans grubunda %5.7, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %3,5, lisans %1,4 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %5,3 iken, lisans %3,5 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %56,1 lisans grubunda %51,1 ve lisansüstünde ise %18,2 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %28,1 lisans %38,3 ve lisansüstü %81,8 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	12,406 ^a	8	,134
LikelihoodRatio	12,958	8	,113
Linear-by-LinearAssociation	5,576	1	,018
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.(p= 0,134>0,05)

Hipotez 2.1.3.

H₁: Eğitimin ,“Ücretimin düzenli olarak yatırılması (ücret, ikramiye, prim) ve performansına göre arttırılması motive edicidir” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 3. SORU 1.3 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.3	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	7	9	1	17
	41,2%	52,9%	5,9%	100,0%
	12,3%	6,4%	9,1%	8,1%
2	2	7	0	9
	22,2%	77,8%	,0%	100,0%
	3,5%	5,0%	,0%	4,3%
3	2	4	0	6
	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
	3,5%	2,8%	,0%	2,9%
4	26	47	3	76
	34,2%	61,8%	3,9%	100,0%
	45,6%	33,3%	27,3%	36,4%
5	20	74	7	101
	19,8%	73,3%	6,9%	100,0%
	35,1%	52,5%	63,6%	48,3%
Toplam	57	141	11	209
	27,3%	67,5%	5,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %12,3 iken, lisans grubunda %6,4, lisansüstünde %9,1'dir. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %3,5, lisans %5,0 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %3,5 iken, lisans %2,8 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %45,6 lisans grubunda %33,3 ve lisansüstünde ise %27,3 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %35,1 lisans %52,5 ve lisansüstü %63,6 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	7,898 ^a	8	,444
LikelihoodRatio	8,649	8	,373
Linear-by-LinearAssociation	3,433	1	,064
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.($p= 0,444>0,05$)

Hipotez 2.1.4.

H₁: Eğitimin ,“Yaptığım işte başarılı olmam motive eder” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 4. SORU 1.4 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.4	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	4	5	0	9
	44,4%	55,6%	,0%	100,0%
	7,0%	3,5%	,0%	4,3%
2	3	1	0	4
	75,0%	25,0%	,0%	100,0%
	5,3%	,7%	,0%	1,9%
3	0	1	0	1
	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	,0%	,7%	,0%	,5%
4	29	58	3	90
	32,2%	64,4%	3,3%	100,0%
	50,9%	41,1%	27,3%	43,1%
5	21	76	8	105
	20,0%	72,4%	7,6%	100,0%
	36,8%	53,9%	72,7%	50,2%
Toplam	57	141	11	209
	27,3%	67,5%	5,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %7,0 iken, lisans grubunda %3,5, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %5,3, lisans %0,7 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %0 iken, lisans %0,7 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %50,9 lisans grubunda %41,1

ve lisansüstünde ise % 27,3 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %36,8, lisans %53,9 ve lisansüstü %72,7 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	11,826 ^a	8	,159
Likelihood Ratio	12,041	8	,149
Linear-by-Linear Association	8,126	1	,004
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.($p=0,159>0,05$)

Hipotez 2.1.5.

H₁: Eğitimin ,“Yaptığım işte kariyer imkânının olması motive eder” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 5. SORU 1.5 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.5	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	4	10	0	14
	28,6%	71,4%	,0%	100,0%
2	7	1	0	8
	87,5%	12,5%	,0%	100,0%
3	7	5	1	13
	53,8%	38,5%	7,7%	100,0%
4	23	44	3	70
	32,9%	62,9%	4,3%	100,0%
5	16	81	7	104
	15,4%	77,9%	6,7%	100,0%
Toplam	57	141	11	209
	27,3%	67,5%	5,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %7,0 iken, lisans grubunda %7,1, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %12,3, lisans %0,7 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık

lise ve altında %12,3 iken lisans %3,5 ve lisansüstü %9,1 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %40,4 lisans grubunda %31,2 ve lisansüstünde ise %27,3 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %28,1 , lisans %57,4 ve lisansüstü %63,6 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	29,191 ^a	8	,000
LikelihoodRatio	28,629	8	,000
Linear-by-LinearAssociation	12,200	1	,000
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark vardır..(p= 0,000<0,05)

Hipotez 2.1.6.

H₁: Eğitimin ,“İşimin etkin ve adaletli bir şekilde yapabilmek motive edici bir unsurdur” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 6. SORU 1.6 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.6	egitim			TOPLAM
	Lise	L	Lisa	
	4 30,8% 7,0%	9 69,2 6,4	0 0,0% 0,0%	13 100 6
	5 100,0% 8,8%	0 0,0 0,0	0 0,0% 0,0%	5 100 2
	1 33,3% 1,8%	2 66,7 1,4	0 0,0% 0,0%	3 100 1
	31 31,0% 54,4%	65 65,0 46,1	4 4,0% 36,4%	100 47
	16 18,2% 28,1%	65 73,9 46,1	7 8,0% 63,6%	88 100 42
Toplam	57 27,3% 100,0%	14 67,5 100,0	11 5,3% 100,0%	100 100

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %7,0 iken, lisans grubunda %6,4, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %8,8, lisans %0 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %1,8 iken lisans %1,4 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %54,4 lisans grubunda %46,1 ve lisansüstünde ise %36,4 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %28,1, lisans %46,1 ve lisansüstü %63,6 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	19,595 ^a	8	,012
LikelihoodRatio	20,275	8	,009
Linear-by-LinearAssociation	7,788	1	,005
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark vardır..(p= 0,000<0,05)

Hipotez 2.1.7.

H₁: Eğitimin ,“İşimle ilgili eksiklikler söz konusu olduğunda işyerimdeki eğitim imkânları ile bunu giderebilirim” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 7. SORU 1.7 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.7	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	6	12	0	18
	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
	10,5%	8,5%	,0%	8,6%
2	9	24	1	34
	26,5%	70,6%	2,9%	100,0%
	15,8%	17,0%	9,1%	16,3%
3	10	26	2	38
	26,3%	68,4%	5,3%	100,0%
	17,5%	18,4%	18,2%	18,2%
4	19	59	4	82
	23,2%	72,0%	4,9%	100,0%
	33,3%	41,8%	36,4%	39,2%
5	13	20	4	37
	35,1%	54,1%	10,8%	100,0%
	22,8%	14,2%	36,4%	17,7%
Toplam	57	141	11	209
	27,3%	67,5%	5,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %10,5 iken lisans grubunda %8,5, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %15,8 iken lisans %17,0 ve lisansüstü %9,1 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %17,5 iken lisans %18,4 ve lisansüstü %18,2 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %33,3 lisans grubunda %41,8 ve lisansüstünde ise %36,4 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %22,8, lisans %14,2 ve lisansüstü %36,4 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

			Asym
Pearson Chi-Square	8		
Likelihood Ratio	8		
Linear-by-Linear Association	1		
N of Valid Cases			517

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.

($p = 0,605 > 0,05$)

Hipotez 2.1.8.

H₁: Eğitimin , “Çalışanların işyerinde alınan kararlarda söz sahibi olmaları motivasyonlarını arttırıcı bir özelliktir” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 8. SORU 1.8 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.8	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	3 37,5% 5,3%	5 62,5% 3,5%	0 ,0% ,0%	8 100,0% 3,8%
2	4 66,7% 7,0%	2 33,3% 1,4%	0 ,0% ,0%	6 100,0% 2,9%
3	6 46,2% 10,5%	7 53,8% 5,0%	0 ,0% ,0%	13 100,0% 6,2%
4	29 26,9% 50,9%	72 66,7% 51,1%	7 6,5% 63,6%	108 100,0% 51,7%
5	15 20,3% 26,3%	55 74,3% 39,0%	4 5,4% 36,4%	74 100,0% 35,4%
Toplam	57 27,3% 100,0%	141 67,5% 100,0%	11 5,3% 100,0%	209 100,0% 100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %5,3 iken lisans grubunda %8,5, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise

ve altı %7,0 iken lisans %1,4 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %10,5 iken lisans %5,0 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %50,9 lisans grubunda %51,1 ve lisansüstünde ise %63,6 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %26,3 iken lisans %39,0 ve lisansüstü %36,4 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	10,435 ^a	8	,236
LikelihoodRatio	10,898	8	,208
Linear-by-LinearAssociation	6,116	1	,013
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.

$$(p= 0,236>0,05)$$

Hipotez 2.1.9.

H₁: Eğitimin , “Yaptığım işten geri bildirim almak iş verimliliğim açısından farkındalığımı sağlıyor ve beni motive ediyor” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(H₀: Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 9. SORU 1.9 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.9	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	4 40,0% 7,0%	5 50,0% 3,5%	1 10,0% 9,1%	10 100,0% 4,8%
2	6 85,7% 10,5%	1 14,3% ,7%	0 ,0% ,0%	7 100,0% 3,3%
3	3 60,0% 5,3%	2 40,0% 1,4%	0 ,0% ,0%	5 100,0% 2,4%
4	37 30,6% 64,9%	79 65,3% 56,0%	5 4,1% 45,5%	121 100,0% 57,9%
5	7 10,6% 12,3%	54 81,8% 38,3%	5 7,6% 45,5%	66 100,0% 31,6%
Toplam	57 27,3% 100,0%	141 67,5% 100,0%	11 5,3% 100,0%	209 100,0% 100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %7,0 iken lisans grubunda %3,5, lisansüstünde %9,1'dir. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %10,5 iken lisans %0,7 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %5,3 iken lisans %1,4 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %64,9 lisans grubunda %56,0 ve lisansüstünde ise %45,5 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %12,3 iken lisans %38,3 ve lisansüstü %45,5 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,599 ^a	8	,001
Likelihood Ratio	26,752	8	,001
Linear-by-Linear Association	12,693	1	,000
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark vardır (p= 0,001<0,05)

Hipotez 2.1.10.

H₁: Eğitimin , “Çalışanın gösterdiği performans ile motivasyonu doğru orantılıdır” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 10. SORU 1.10 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 1.10	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	7	10	2	19
	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%
	12,3%	7,1%	18,2%	9,1%
2	6	11	1	18
	33,3%	61,1%	5,6%	100,0%
	10,5%	7,8%	9,1%	8,6%
3	11	18	0	29
	37,9%	62,1%	,0%	100,0%
	19,3%	12,8%	,0%	13,9%
4	21	74	3	98
	21,4%	75,5%	3,1%	100,0%
	36,8%	52,5%	27,3%	46,9%
5	12	28	5	45
	26,7%	62,2%	11,1%	100,0%
	21,1%	19,9%	45,5%	21,5%
Toplam	57	141	11	209
	27,3%	67,5%	5,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %12,3 iken lisans grubunda %7,1, lisansüstünde %18,2'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %10,5 iken lisans %7,8 ve lisansüstü %9,1 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %19,3 iken lisans %12,8 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %36,8 lisans grubunda %52,5 ve lisansüstünde ise %27,3 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %21,1 iken lisans %19,9 ve lisansüstü %45,5 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

			Asym p Sig. (2-
Pearson Chi-Square	1	8	
Likelihood Ratio	1	8	
Linear-by-Linear Association		1	
N of Valid Cases			179

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.

($p = 0,167 > 0,05$)

Hipotez 2.2.1.

H₁: Eğitimin , “Problemleri çözme konusu kişinin performansı ile orantılıdır” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 11. SORU 2.1 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.1	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	5	9	0	14
	35,7%	64,3%	,0%	100,0%
	8,8%	6,4%	,0%	6,7%
2	8	10	2	20
	40,0%	50,0%	10,0%	100,0%
	14,0%	7,1%	18,2%	9,6%
3	9	18	1	28
	32,1%	64,3%	3,6%	100,0%
	15,8%	12,8%	9,1%	13,4%
4	23	83	3	109
	21,1%	76,1%	2,8%	100,0%
	40,4%	58,9%	27,3%	52,2%
5	12	21	5	38
	31,6%	55,3%	13,2%	100,0%
	21,1%	14,9%	45,5%	18,2%
Toplam	57	141	11	209
	27,3%	67,5%	5,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %8,8 iken lisans grubunda %6,4, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %14,0 iken lisans %7,1 ve lisansüstü %18,2 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %15,8 iken lisans %12,8 ve lisansüstü %9,1 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %40,4 lisans grubunda %58,9 ve lisansüstünde ise %27,3 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %21,1 iken lisans %14,9 ve lisansüstü %45,5 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	14,149 ^a	8	,078
LikelihoodRatio	13,684	8	,090
Linear-by-LinearAssociation	2,147	1	,143
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.

($p= 0,078 > 0,05$)

Hipotez 2.2.2.

H₁: Eğitimin , “Yaptığım işi kendi kontrol etme düzeyimin olması performansımı arttırır” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 12. SORU 2.2 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.2	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	4 36,4% 7,0%	7 63,6% 5,0%	0 ,0% ,0%	11 100,0 5,3
2	3 27,3% 5,3%	6 54,5% 4,3%	2 18,2% 18,2%	11 100,0 5,3
3	4 23,5% 7,0%	11 64,7% 7,8%	2 11,8% 18,2%	17 100,0 8,1
4	34 26,8% 59,6%	89 70,1% 63,1%	4 3,1% 36,4%	12 100,0 60,8
5	12 27,9% 21,1%	28 65,1% 19,9%	3 7,0% 27,3%	43 100,0 20,6
Toplam	57 27,3% 100,0%	141 67,5% 100,0%	11 5,3% 100,0%	20 100,0 100,0

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %7,0 iken lisans grubunda %5,0, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %5,3 iken lisans %4,3 ve lisansüstü %18,2 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %7,0 iken lisans %7,8 ve lisansüstü %18,2 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %59,6 lisans grubunda %63,1 ve lisansüstünde ise %36,4 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %21,1 iken lisans %19,9 ve lisansüstü %27,3 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	7,668 ^a	8	,467
LikelihoodRatio	6,669	8	,573
Linear-by-LinearAssociation	,007	1	,934
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.

$$(p= 0,467>0,05)$$

Hipotez 2.2.3.

H₁: Eğitimin , “Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, ikramiye, prim) ödüller işgören performansını arttırmaktadır” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 13. SORU 2.3 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.3	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	6	7	0	13
	46,2%	53,8%	,0%	100,0%
	10,5%	5,0%	,0%	6,2%
2	3	4	1	8
	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
	5,3%	2,8%	9,1%	3,8%
3	3	6	0	9
	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
	5,3%	4,3%	,0%	4,3%
4	26	61	6	93
	28,0%	65,6%	6,5%	100,0%
	45,6%	43,3%	54,5%	44,5%
5	19	63	4	86
	22,1%	73,3%	4,7%	100,0%
	33,3%	44,7%	36,4%	41,1%
Toplam	57	141	11	209
	27,3%	67,5%	5,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %10,5 iken lisans grubunda %5,0, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %5,3 iken lisans %2,8 ve lisansüstü %9,1 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %5,3 iken lisans %4,3 ve lisansüstü % 0 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %45,6 lisans grubunda %43,3 ve lisansüstünde ise %54,5 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %33,3 iken lisans %44,7 ve lisansüstü %36,4 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	6,450 ^a	8	,597
Likelihood Ratio	7,144	8	,521
Linear-by-Linear Association	3,276		
N of Valid Cases	209	1	,070

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.

($p = 0,597 > 0,05$)

Hipotez 2.2.4.

H₁:Eğitimin,“Çalışanların memnuniyetini artırma ve şirketin verimliliğini artırma performans değerlendirme sonuçlarına göre belli olur ” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 14. SORU 2.4 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.4	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	5	11	0	16
	31,3%	68,8%	,0%	100,0%
	8,8%	7,8%	,0%	7,7%
2	12	14	1	27
	44,4%	51,9%	3,7%	100,0%
	21,1%	9,9%	9,1%	12,9%
3	8	29	2	39
	20,5%	74,4%	5,1%	100,0%
	14,0%	20,6%	18,2%	18,7%
4	26	68	5	99
	26,3%	68,7%	5,1%	100,0%
	45,6%	48,2%	45,5%	47,4%
5	6	19	3	28
	21,4%	67,9%	10,7%	100,0%
	10,5%	13,5%	27,3%	13,4%
Toplam	57	141	11	209
	27,3%	67,5%	5,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %8,8 iken lisans grubunda %7,8, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %21,1 iken lisans %9,9 ve lisansüstü %9,1 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %14,0 iken lisans %20,6 ve lisansüstü % 18,2 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %45,6 lisans grubunda %48,2 ve lisansüstünde ise %45,5 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %10,5 iken lisans %13,5 ve lisansüstü %27,3 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	7,887 ^a	8	,445
LikelihoodRatio	8,067	8	,427
Linear-by-LinearAssociation	3,190	1	,074
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.

$$(p= 0,445>0,05)$$

Hipotez 2.2.5.

H₁: Eğitimin , “Başarılı olan personele terfi imkanın verilmesi performansın arttırılmasını sağlar” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(H₀: Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 15. SORU 2.5 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.5	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	2 15,4% 3,5%	11 84,6% 7,8%	0 ,0% ,0%	13 100,0% 6,2%
2	1 100,0% 1,8%	0 ,0% ,0%	0 ,0% ,0%	1 100,0% ,5%
3	4 40,0% 7,0%	6 60,0% 4,3%	0 ,0% ,0%	10 100,0% 4,8%
4	37 34,9% 64,9%	65 61,3% 46,1%	4 3,8% 36,4%	106 100,0% 50,7%
5	13 16,5% 22,8%	59 74,7% 41,8%	7 8,9% 63,6%	79 100,0% 37,8%
Toplam	57 27,3% 100,0%	141 67,5% 100,0%	11 5,3% 100,0%	209 100,0% 100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %3,5 iken lisans grubunda %7,8, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %1,8 iken lisans %0 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %7,0 iken lisans %4,3 ve lisansüstü % 0 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %64,9 lisans grubunda %46,1 ve lisansüstünde ise %36,4 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %22,8 iken lisans %41,8 ve lisansüstü %63,6 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	15,041 ^a	8	,058
LikelihoodRatio	16,289	8	,038
Linear-by-LinearAssociation	2,578	1	,108
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.

$$(p= 0,058 > 0,05)$$

Hipotez 2.2.6.

H₁: Eğitimin , “Çalıştığım kurumun performans değerlendirme yöntemleri oldukça etkili ve adildir” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 16. SORU 2.6 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.6	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	14	44	3	61
	23,0%	72,1%	4,9%	100,0%
	24,6%	31,2%	27,3%	29,2%
2	10	30	3	43
	23,3%	69,8%	7,0%	100,0%
	17,5%	21,3%	27,3%	20,6%
3	12	34	3	49
	24,5%	69,4%	6,1%	100,0%
	21,1%	24,1%	27,3%	23,4%
4	17	26	1	44
	38,6%	59,1%	2,3%	100,0%
	29,8%	18,4%	9,1%	21,1%
5	4	7	1	12
	33,3%	58,3%	8,3%	100,0%
	7,0%	5,0%	9,1%	5,7%
Toplam	57	141	11	209
	27,3%	67,5%	5,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %24,6 iken lisans grubunda %31,2, lisansüstünde %27,3'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %17,5 iken lisans %21,3 ve lisansüstü %27,3 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %21,1 iken lisans %24,1 ve lisansüstü % 27,3 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %29,8 lisans grubunda %18,4 ve lisansüstünde ise %9,1 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %7,0 iken lisans %5,0 ve lisansüstü %9,1 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	5,204 ^a	8	,73
Likelihood Ratio	5,164	8	,74
Linear-by-Linear Association	2,216	1	,13
N of Valid Cases	209		7

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.

($p = 0,736 > 0,05$)

Hipotez 2.2.7.

H₁: Eğitimin , “Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını arttırmada daha başarılı olmalarını sağlar” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 17. SORU 2.7 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.7	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	4 33,3% 7,0%	8 66,7% 5,7%	0 ,0% ,0%	12 100,0% 5,7%
2	4 28,6% 7,0%	9 64,3% 6,4%	1 7,1% 9,1%	14 100,0% 6,7%
3	6 31,6% 10,5%	13 68,4% 9,2%	0 ,0% ,0%	19 100,0% 9,1%
4	34 29,6% 59,6%	78 67,0% 55,3%	4 3,5% 36,4%	115 100,0% 55,5%
5	9 18,8% 15,8%	33 68,8% 23,4%	6 12,5% 54,5%	48 100,0% 23,0%
Toplam	57 27,3% 100,0%	141 67,5% 100,0%	11 5,3% 100,0%	209 100,0% 100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %7,0 iken lisans grubunda %5,7, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %7,0 iken lisans %6,4 ve lisansüstü %9,1 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %10,5 iken lisans %9,2 ve lisansüstü % 0 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %59,6 lisans grubunda %55,3 ve lisansüstünde ise %36,4 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %15,8 iken lisans %23,4 ve lisansüstü %54,5 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

			Asymp.Sig.(2 sided)
PearsonChi-Square	9,521 ^a	10	,484
LikelihoodRatio	10,335	10	,412
Linear-by- LinearAssociation	2,978	1	,084
NoValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.

$$(p= 0,484>0,05)$$

Hipotez 2.2.8.

H₁: Eğitimin , “Çalışanların performanslarının yüksek olması için kurumda alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 18. SORU 2.8 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.8	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	5	7	0	12
	41,7%	58,3%	,0%	100,0%
	8,8%	5,0%	,0%	5,7%
2	1	5	1	7
	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
	1,8%	3,5%	9,1%	3,3%
3	6	15	2	23
	26,1%	65,2%	8,7%	100,0%
	10,5%	10,6%	18,2%	11,0%
4	31	79	5	115
	27,0%	68,7%	4,3%	100,0%
	54,4%	56,0%	45,5%	55,0%
5	14	35	3	52
	26,9%	67,3%	5,8%	100,0%
	24,6%	24,8%	27,3%	24,9%
Toplam	57	141	11	209
	27,3%	67,5%	5,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %8,8 iken lisans grubunda %5,0, lisansüstünde %0'dır. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %1,8 iken lisans %3,5 ve lisansüstü %9,1 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %10,5 iken lisans %10,6 ve lisansüstü %18,2 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %54,4 lisans grubunda %56,0 ve lisansüstünde ise %45,5 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %24,6 iken lisans %24,8 ve lisansüstü %27,3 olarak belirlenmiştir.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	4,008 ^a	8	,856
Likelihood Ratio	4,188	8	,840
Linear-by-Linear Association	,196	1	,658
N of Valid Cases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.

($p = 0,856 > 0,05$)

Hipotez 2.2.9.

H₁: Eğitimin , “Çalışanın geri bildirim almasını yönlendirir” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 19. SORU 2.9 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.9	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	3	9	1	13
	23,1%	69,2%	7,7%	100,0%
	5,3%	6,4%	9,1%	6,2%
2	7	7	1	15
	46,7%	46,7%	6,7%	100,0%
	12,3%	5,0%	9,1%	7,2%
3	11	33	0	44
	25,0%	75,0%	,0%	100,0%
	19,3%	23,4%	,0%	21,1%
4	29	76	6	111
	26,1%	68,5%	5,4%	100,0%
	50,9%	53,9%	54,5%	53,1%
5	7	16	3	26
	26,9%	61,5%	11,5%	100,0%
	12,3%	11,3%	27,3%	12,4%
Toplam	57	141	11	209
	27,3%	67,5%	5,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %5,3 iken lisans grubunda %6,4, lisansüstünde %9,1'dir. Katılmıyorum cevabında ise

lise ve altı %12,3 iken lisans %5,0 ve lisansüstü %9,1 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %19,3 iken lisans %23,4 ve lisansüstü %0 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %50,9 lisans grubunda %53,9 ve lisansüstünde ise %54,5 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %12,3 iken lisans %11,3 ve lisansüstü %27,3 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	8,248 ^a	8	,410
LikelihoodRatio	9,792	8	,280
Linear-by-LinearAssociation	,584	1	,445
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.

$$(p= 0,410 > 0,05)$$

Hipotez 2.2.10.

H₁: Eğitimin , “Performans değerlendirme süreci sayesinde kurumda çalışanların gösterdikleri performans ortaya çıkar” sorusuna verilen cevapların eğitim düzeyleri ile arasında anlamlı fark vardır.

(**H₀:** Anlamlı bir fark yoktur)

ÇİZELGE 20. SORU 2.10 EĞİTİME AİT SIKLIK VE YÜZDE ÇİZELGELERİ

SORU 2.10	egitim			TOPLAM
	Lise ve altı	Lisans	Lisansüstü	
1	7 24,1% 12,3%	20 69,0% 14,2%	2 6,9% 18,2%	29 100,0% 13,9%
2	8 36,4% 14,0%	13 59,1% 9,2%	1 4,5% 9,1%	22 100,0% 10,5%
3	14 23,3% 24,6%	42 70,0% 29,8%	4 6,7% 36,4%	60 100,0% 28,7%
4	24 30,8% 42,1%	53 67,9% 37,6%	1 1,3% 9,1%	78 100,0% 37,3%
5	4 20,0% 7,0%	13 65,0% 9,2%	3 15,0% 27,3%	20 100,0% 9,6%
Toplam	57 27,3% 100,0%	141 67,5% 100,0%	11 5,3% 100,0%	209 100,0% 100,0%

Lise ve altı grubu kesinlikle katılmıyorum cevabını veren %12,3 iken lisans grubunda %14,2, lisansüstünde %18,2'dir. Katılmıyorum cevabında ise lise ve altı %14,0 iken lisans %9,2 ve lisansüstü %9,1 olarak belirlenmiştir. Kararsızlık lise ve altında %24,6 iken lisans %29,8 ve lisansüstü %36,4 olarak belirlenmiştir. Katılıyorum cevabı veren lise ve altı grubunda %42,1 lisans grubunda %37,6 ve lisansüstünde ise %9,1 olarak belirlenmiştir. Kesinlikle katılan kişi sayısında ise lise ve altı grup %7,0 iken lisans %9,2 ve lisansüstü %27,3 olarak belirlenmiştir.

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp.Sig.(2-sided)
PearsonChi-Square	8,511 ^a	8	,385
LikelihoodRatio	8,298	8	,405
Linear-by-LinearAssociation	,002	1	,968
NofValidCases	209		

Yapılan ki-kare testine göre eğitim düzeylerinin arasında anlamlı fark yoktur.

$$(p= 0,385>0,05)$$

3.7.4. ÇAPRAZ TABLOLAR

ÇİZELGE 1. SORULARIN UYUMU (1.1. ve 2.1)

soru 1.1	soru.2.1					TOPLAM
	1	2	3	4	5	
1	4	0	1	3	2	10
	40,0%	,0%	10,0%	30,0%	20,0%	100,0%
	28,6%	,0%	3,6%	2,8%	5,3%	4,8%
2	2	2	1	3	0	8
	25,0%	25,0%	12,5%	37,5%	,0%	100,0%
	14,3%	10,0%	3,6%	2,8%	,0%	3,8%
3	0	1	4	2	0	7
	,0%	14,3%	57,1%	28,6%	,0%	100,0%
	,0%	5,0%	14,3%	1,8%	,0%	3,3%
4	3	12	16	82	9	122
	2,5%	9,8%	13,1%	67,2%	7,4%	100,0%
	21,4%	60,0%	57,1%	75,2%	23,7%	58,4%
5	5	5	6	19	27	62
	8,1%	8,1%	9,7%	30,6%	43,5%	100,0%
	35,7%	25,0%	21,4%	17,4%	71,1%	29,7%
Toplam	14	20	28	109	38	209
	6,7%	9,6%	13,4%	52,2%	18,2%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Simetrik Ölçü

		Değer	Yaklaşık önemlilik
Ordinalby	Kendall'stau-b	,276	,000
Ordinal	Kendall'stau-cNofDurum	,212	,000
		209	

Problem çözme konusunun kişinin kendisini geliştirmesi ile aralarında anlamlı bir ilişki vardır. Kendall's tau-b testinin sonucuna göre 0,276 orta yönlü bir ilişki bulunmuştur. (p<0.001)

ÇİZELGE 2. SORULARIN UYUMU (1.2 ve 2.2)

Soru 1.2	soru.2.2					TOPLAM
	1	2	3	4	5	
1	6	0	1	3	2	12
	50,0%	,0%	8,3%	25,0%	16,7%	100,0%
	54,5%	,0%	5,9%	2,4%	4,7%	5,7%
2	2	0	1	1	0	4
	50,0%	,0%	25,0%	25,0%	,0%	100,0%
	18,2%	,0%	5,9%	,8%	,0%	1,9%
3	0	0	3	5	0	8
	,0%	,0%	37,5%	62,5%	,0%	100,0%
	,0%	,0%	17,6%	3,9%	,0%	3,8%
4	3	5	8	84	6	106
	2,8%	4,7%	7,5%	79,2%	5,7%	100,0%
	27,3%	45,5%	47,1%	66,1%	14,0%	50,7%
5	0	6	4	34	35	79
	,0%	7,6%	5,1%	43,0%	44,3%	100,0%
	,0%	54,5%	23,5%	26,8%	81,4%	37,8%
Toplam	11	11	17	127	43	209
	5,3%	5,3%	8,1%	60,8%	20,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Simetrik Ölçü

	Değer	Yaklaşık Önemlilik	
Ordinalby	Kendall'stau-b	,392	,000
Ordinal	Kendall'stau-c	,287	,000
Durum		209	

Yapılan işte dikkatin dağılmaması ve yapılan işi kontrol etme düzeyinin arasında uyum olduğundan kendall's tau-b testinin sonucuna göre 0,392 orta yönlü bir ilişki vardır.($p<0.001$)

ÇİZELGE 3. SORULARIN UYUMU (1.3 ve 2.3)

soru.1.3	soru.2.3					TOPLAM
	1	2	3	4	5	
1	7	1	0	4	5	17
	41,2%	5,9%	,0%	23,5%	29,4%	100,0%
	53,8%	12,5%	,0%	4,3%	5,8%	8,1%
2	0	4	0	2	3	9
	,0%	44,4%	,0%	22,2%	33,3%	100,0%
	,0%	50,0%	,0%	2,2%	3,5%	4,3%
3	0	0	3	1	2	6
	,0%	,0%	50,0%	16,7%	33,3%	100,0%
	,0%	,0%	33,3%	1,1%	2,3%	2,9%
4	5	3	6	57	5	76
	6,6%	3,9%	7,9%	75,0%	6,6%	100,0%
	38,5%	37,5%	66,7%	61,3%	5,8%	36,4%
5	1	0	0	29	71	101
	1,0%	,0%	,0%	28,7%	70,3%	100,0%
	7,7%	,0%	,0%	31,2%	82,6%	48,3%
Toplam	13	8	9	93	86	209
	6,2%	3,8%	4,3%	44,5%	41,1%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Simetrik Ölçü

	Değer	Yaklaşık Önemlilik
Ordinalby	Kendall'stau-b	,52
Ordinal	Kendall'stau-c	,41
Durum		20

Ekonomik kaygı (ücret, ödül, prim) ile başarı arasında uyum olduğundan kendall's tau-b testinin sonucuna göre 0,526 iyi yönlü bir ilişki vardır. ($p < 0.001$)

ÇİZELGE 4. SORULARIN UYUMU (1.4 ve 2.4

Soru 1.4	soru.2.4					TOPLAM
	1	2	3	4	5	
1	3	1	0	5	0	9
	33,3%	11,1%	,0%	55,6%	,0%	100,0%
	18,8%	3,7%	,0%	5,1%	,0%	4,3%
2	1	2	0	1	0	4
	25,0%	50,0%	,0%	25,0%	,0%	100,0%
	6,3%	7,4%	,0%	1,0%	,0%	1,9%
3	0	0	1	0	0	1
	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	,0%	,0%	2,6%	,0%	,0%	,5%
4	5	16	19	49	1	90
	5,6%	17,8%	21,1%	54,4%	1,1%	100,0%
	31,3%	59,3%	48,7%	49,5%	3,6%	43,1%
5	7	8	19	44	27	105
	6,7%	7,6%	18,1%	41,9%	25,7%	100,0%
	43,8%	29,6%	48,7%	44,4%	96,4%	50,2%
Toplam	16	27	39	99	28	209
	7,7%	12,9%	18,7%	47,4%	13,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Simetrik Ölçü

	Değer	Yaklaşık Önemlilik	
Ordinalby	Kendall'stau-b	,25	,000
Ordinal	Kendall'stau-c	,19	,000
Durum		20	

Yapılan işte başarılı olma ve bunun şirkete yansıyan verimliliği arasındaki ilişki kendall's tau-b değerine göre 0,251 orta derece olarak belirlenmiştir. (p=0,001)

ÇİZELGE 5. SORULARIN UYUMU (1.5 ve 2.5)

soru.1.5	soru.2.5					TOPLAM
	1	2	3	4	5	
1	7	0	0	7	0	14
	50,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
	53,8%	,0%	,0%	6,6%	,0%	6,7%
2	1	1	2	3	1	8
	12,5%	12,5%	25,0%	37,5%	12,5%	100,0%
	7,7%	100,0%	20,0%	2,8%	1,3%	3,8%
3	0	0	2	9	2	13
	,0%	,0%	15,4%	69,2%	15,4%	100,0%
	,0%	,0%	20,0%	8,5%	2,5%	6,2%
4	1	0	4	59	6	70
	1,4%	,0%	5,7%	84,3%	8,6%	100,0%
	7,7%	,0%	40,0%	55,7%	7,6%	33,5%
5	4	0	2	28	70	104
	3,8%	,0%	1,9%	26,9%	67,3%	100,0%
	30,8%	,0%	20,0%	26,4%	88,6%	49,8%
Toplam	13	1	10	106	79	209
	6,2%	,5%	4,8%	50,7%	37,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Simetrik Ölçü

	Değer	Yaklaşık Önemlilik	
Ordinalby	Kendall'stau-b	,54	,000
Ordinal	Kendall'stau-c	,41	,000
Durum		20	

Kariyer imkânının ve terfi imkânının motivasyonu ve performansı önemli ölçüde etkilemiştir. Kendall's tau-b tetinin sonucuna göre 0,546 iyi derecede olduğu belirlenmiştir. (p= 0,001)

ÇİZELGE 6. SORULARIN UYUMU (1.6 ve 2.6)

soru.1.6	soru.2.6					TOPLAM
	1	2	3	4	5	
1	4	2	4	3	0	13
	30,8%	15,4%	30,8%	23,1%	,0%	100,0%
	6,6%	4,7%	8,2%	6,8%	,0%	6,2%
2	2	2	0	1	0	5
	40,0%	40,0%	,0%	20,0%	,0%	100,0%
	3,3%	4,7%	,0%	2,3%	,0%	2,4%
3	0	0	1	2	0	3
	,0%	,0%	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
	,0%	,0%	2,0%	4,5%	,0%	1,4%
4	14	22	30	29	5	100
	14,0%	22,0%	30,0%	29,0%	5,0%	100,0%
	23,0%	51,2%	61,2%	65,9%	41,7%	47,8%
5	41	17	14	9	7	88
	46,6%	19,3%	15,9%	10,2%	8,0%	100,0%
	67,2%	39,5%	28,6%	20,5%	58,3%	42,1%
Toplam	61	43	49	44	12	209
	29,2%	20,6%	23,4%	21,1%	5,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Simetrik Ölçü

	Değer	Yaklaşık Önemlilik
Ordinalby	Kendall'stau-b	,00
Ordinal	Kendall'stau-c	,00
Durum	20	0

İşin etkili ve adaletli yapımı ve çalışılan yerin kişilerin haklarına karşı adaletli olma konusu birbiriyle zıt olarak çıkmıştır. Kendall's tau-b testinin sonucu da

-0.213 bunu göstermektedir. (p= 0.001)

ÇİZELGE 7. SORULARIN UYUMU (1.7 ve 2.7)

soru.1.7	soru.2.7					TOPLAM
	1	2	3	4	5	
1	5	0	1	8	4	18
	27,8%	,0%	5,6%	44,4%	22,2%	100,0%
	41,7%	,0%	5,3%	6,9%	8,3%	8,6%
2	1	3	1	20	9	34
	2,9%	8,8%	2,9%	58,8%	26,5%	100,0%
	8,3%	21,4%	5,3%	17,2%	18,8%	16,3%
3	2	3	12	14	7	38
	5,3%	7,9%	31,6%	36,8%	18,4%	100,0%
	16,7%	21,4%	63,2%	12,1%	14,6%	18,2%
4	4	6	4	61	7	82
	4,9%	7,3%	4,9%	74,4%	8,5%	100,0%
	33,3%	42,9%	21,1%	52,6%	14,6%	39,2%
5	0	2	1	13	21	37
	,0%	5,4%	2,7%	35,1%	56,8%	100,0%
	,0%	14,3%	5,3%	11,2%	43,8%	17,7%
Toplam	12	14	19	116	48	209
	5,7%	6,7%	9,1%	55,5%	23,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Simetrik Ölçü

	Değer	Yaklaşık Önemlilik
Ordinalby Kendall'stau-b	,181	,006
Ordinal Kendall'stau-c	,154	,006
Durum	20	

İş ile ilgili eksikliklerin eğitim imkânlarının verilmesi ve kişinin performansı birbirleri ile ilişkisi kendall's tau-b testine göre 0,181 zayıf oranda çıkmıştır.

(p=0.001)

ÇİZELGE 8. SORULARIN UYUMU (1.8 ve 2.8)

soru.1.8	soru.2.8					TOPLAM
	1	2	3	4	5	
1	5	0	0	2	1	8
	62,5%	,0%	,0%	25,0%	12,5%	100,0%
	41,7%	,0%	,0%	1,7%	1,9%	3,8%
2	0	0	1	4	1	6
	,0%	,0%	16,7%	66,7%	16,7%	100,0%
	,0%	,0%	4,3%	3,5%	1,9%	2,9%
3	1	1	5	5	1	13
	7,7%	7,7%	38,5%	38,5%	7,7%	100,0%
	8,3%	14,3%	21,7%	4,3%	1,9%	6,2%
4	3	5	12	81	7	108
	2,8%	4,6%	11,1%	75,0%	6,5%	100,0%
	25,0%	71,4%	52,2%	70,4%	13,5%	51,7%
5	3	1	5	23	42	74
	4,1%	1,4%	6,8%	31,1%	56,8%	100,0%
	25,0%	14,3%	21,7%	20,0%	80,8%	35,4%
Toplam	12	7	23	115	52	209
	5,7%	3,3%	11,0%	55,0%	24,9%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Simetrik Ölçü

	Değer	Yaklaşık Önemlilik	
Ordinalby	Kendall'stau-b	,42	,000
Ordinal	Kendall'stau-c	,32	,000
Durum		20	

Çalışanların çalıştıkları kurumda söz alabilmeleri motivasyon ve performansı orantılı olarak etkiler, kendall's tau-b testinin sonucuna göre 0,424 iyi yönlü bir ilişki söz konusu olmuştur. (p =0.001)

ÇİZELGE 9. SORULARIN UYUMU (1.9 ve 2.9)

soru.1.9	soru.2.2					TOPLAM
	1	2	3	4	5	
1	7	0	0	2	1	10
	70,0%	,0%	,0%	20,0%	10,0%	100,0%
	53,8%	,0%	,0%	1,8%	3,8%	4,8%
2	0	2	0	4	1	7
	,0%	28,6%	,0%	57,1%	14,3%	100,0%
	,0%	13,3%	,0%	3,6%	3,8%	3,3%
3	0	1	4	0	0	5
	,0%	20,0%	80,0%	,0%	,0%	100,0%
	,0%	6,7%	9,1%	,0%	,0%	2,4%
4	2	10	27	73	9	121
	1,7%	8,3%	22,3%	60,3%	7,4%	100,0%
	15,4%	66,7%	61,4%	65,8%	34,6%	57,9%
5	4	2	13	32	15	66
	6,1%	3,0%	19,7%	48,5%	22,7%	100,0%
	30,8%	13,3%	29,5%	28,8%	57,7%	31,6%
Toplam	13	15	44	111	26	209
	6,2%	7,2%	21,1%	53,1%	12,4%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Simetrik Ölçü

	Değer	Yaklaşık Önemlilik
Ordinalby Kendall'stau-b	,20	,00
Ordinal Kendall'stau-c	,15	,00
Durum	20	3

Yapılan işte geri bildirim alınması kendall's tau-b testine göre 0.209 orta yönlü bir ilişki söz konusu olmuştur. (p=0.001)

ÇİZELGE 10. SORULARIN UYUMU (1.10 ve 2.10)

soru.1.10	soru.2.10					TOPLAM
	1	2	3	4	5	
1	14	2	2	1	0	19
	73,7%	10,5%	10,5%	5,3%	,0%	100,0%
	48,3%	9,1%	3,3%	1,3%	,0%	9,1%
2	3	6	4	4	1	18
	16,7%	33,3%	22,2%	22,2%	5,6%	100,0%
	10,3%	27,3%	6,7%	5,1%	5,0%	8,6%
3	0	2	16	10	1	29
	,0%	6,9%	55,2%	34,5%	3,4%	100,0%
	,0%	9,1%	26,7%	12,8%	5,0%	13,9%
4	6	7	24	54	7	98
	6,1%	7,1%	24,5%	55,1%	7,1%	100,0%
	20,7%	31,8%	40,0%	69,2%	35,0%	46,9%
5	6	5	14	9	11	45
	13,3%	11,1%	31,1%	20,0%	24,4%	100,0%
	20,7%	22,7%	23,3%	11,5%	55,0%	21,5%
Toplam	29	22	60	78	20	209
	13,9%	10,5%	28,7%	37,3%	9,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Simetrik Ölçü

	Değer	Yaklaşık Önemlilik
Ordinalby Kendall'stau-b	,26	,000
Ordinal Kendall'stau-c	,23	,000
Durum	20	

Çalışanın gösterdiği performans ve motivasyon, performans değerlendirme süreci ile ilişkili olması kendall's tau-b testine göre çıkan değer 0.264'dür. Bu değer orta düzeydedir.

3.7.5. SONUÇ

Motivasyon kavramının anlamı genel olarak bakıldığında insanı davranışa yönlendiren, bu davranışın derecesini belirleyen yön veren ve devamını sağlayan bir mekanizma gibidir. Motive edilen davranışlar belli bir amaca yönelik olur. Çalışanın işte tatmin olması yani yaptığı işi sevmesi gerekir. Böylelikle de hem kendisi için hem de şirket için daha verimli olmasını sağlar.

Çalışanın işinde tatmin olduğu faktörler, kişinin fikirlerine ve yaptığı işlere saygı duyulması, adil davranılması ve çalışanın çıkarlarının gözetilmesinden geçer. İşverenin de çalışanını tatmin etmesi için çalışanlarına olanaklar sunması, aktiviteler hazırlaması gerekir. Çalışanların işveren tarafından değer verildiğinin hissetmesi, söz sahibi olması o kişiyi daha çok işe bağlayacak ve işteki verimliliği, performansı buna bağlı olarak artacaktır. Bu açıdan bakıldığında çalışanın tatmini motivasyonla doğru orantılıdır.

Çalışanları motive eden faktörler kişiden kişiye değişmektedir. Kişinin psikolojik yapısından dolayı, onları motive edecek olan araçlar birbirinden farklılık göstermektedir. Motivasyon araçları ile kişinin bireysel farklılıkları göz önünde bulundurularak birbirleriyle ilişkilendirilmelidir.

Yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü yöneticilerin başarılı olabilmesi, çalışanın başarısı ile doğru orantılıdır. Yani başka bir deyişle, motivasyonun performansla ilişkisi vardır. Motivasyonu iyi olmayan bireyin performans göstermesi beklenemez. Kişiler çeşitli davranışlar sergiler ve motivasyon kişisel bir olaydır, diyebiliriz.

Performans değerlendirme, kişiyi hangi konuda olursa olsun bir bütün olarak ele alınıp tanımlanmış olan iş ve görev tanımının birim zaman içinde ne düzeyde gerçekleştirildiğinin belirlemeye yönelik bir çabadır. Performans, belirli bir süreyi kapsamalı, sistematik olmalı, ölçülebilir somut sonuçları ortaya koymalı ve başarı odaklı olmalıdır. Yani kişilerin başarısızlıklarını ve başarılarını ortaya koymalı, başarısızlığı cezalandırmak yerine başarıyı ödüllendirmelidir.

Performans değerlendirme, çalışan ile yönetici arasında bir iletişim aracı görür. alışan, stlerince nasıl görüldüğünü anlar, varsa eksikliklerini düzeltme fırsatını bulur. alışanperformans değerlendirme ile eğitim ve gelişmeye açık olan yanlarını görür, kariyerini planlar, ücret ve diğer maddi beklentilerin geçerliliğini görür, motivasyonunu sağlar, verimliliğini arttırır.

Performans değerlendirmede unutulmaması gereken bir konu; performansdeğerlendirmede değerlendirilenin insanın kendisi olmadığı, onun göstermiş olduğu performansın değeri olduğudur. Bu yüzden de performans değerlendirme işlemine yaparken objektif davranmalıve kişisel önyargılardan uzak durulmalıdır. Buda etkili bir performans değerlendirme sistemi için gerekli olan Őartlardan biridir. Performans değerlendirme işlemine, sadece bir formalite olarak yerine getirilmeyip, değerlendirme sonuçları gerekli yerlerde kullanılmalıdır. Ancak böylelikle işletmeler günümüz rekabet ortamında rakiplerine kıyasla daha güçlü bir konuma gelebilirler.

Kurumsal olarak hedeflere ulaşabilmesi ve hizmet kalitesinin arttırılabilmesi için kurumda çalışanların performanslarının yükseltilmesi gereklidir. Bu açıdan bakılırsa, personelin bireysel performansı ve motivasyonunu yüksek tutulması kurumlar için öncelikli konular içinde yer alması gerekir.

Performans lm sistemleri de hızlı bir geribildirim sağlayarak işletmelerin performans ölçümlerini doğru olarak değerlendirebilmelerine olanak sağlamalıdır. İşletmelerin, içsel ve dışsaldeğişimlere duyarlı olabilmeleri için, bütünleşik performans ölçüm sistemlerini geliştirmeligerreklidir. İşletmeler, performans ölçüm sistemlerinin tasarımında birçok boyut arasında dengeyi sağlayacak biçimde ltleri belirlemeli ve performans ölçümünü stratejik bir faaliyet olarak değerlendirmelidirler. Etkin bir performans ölçüm sisteminin tasarımı sonucunda, verilerin doğruluğundan Őüphe duyulmamalı, ltleri kullananlar tarafından ölçütlerin amaçları net bir biçimde anlaşılmalı ve ölçütlerin, işletmenin stratejileri ile bağlantısı kurulabilmelidir.

İşletmelerin, performans ölçüm sistemlerinin tasarımında birçok faktörü dikkate almaları gerekmektedir. Performans lm sistemlerinin tasarımı bu

faktörler dikkate alınabildiğioranda, performans ölçüm sistemlerinin etkinliği geliştirilebilecek ve sürekli gelişiminbaşarılması mümkün olacaktır (Taşkın, 2003: www.insankaynaklari.com)

Bu çalışmada, performans değerlendirme ve motivasyon konuları çalışan bireyler açısından ele alınarak genel bir çerçeve çizilmiştir. Amaç bu iki kavram arasındaki yakın ilişkinin vurgulanması ve kamu personelinin başarı değerlendirilmesinde kullanılan anket doldurma yöntemi irdelenmiştir.

Bu çalışma ile, çalışanların motivasyonunun performanslarına nasıl yansıdığına dair amprik çalışma yapılmıştır. Verilen hizmetlerin daha iyi yürütülmesi amacıyla her kurumda olduğu gibi kamu kurumlarında da personelle ilgili olarak da kararlar alınmaktadır. Örneğin, terfi imkânının verilmesi, ödüllendirme, eğitim imkânının verilmesi gibi.

Performansı ve motivasyonu etkileyen en önemli özellik cinsiyet arasındaki ilişkidir. Çalışanların %42,6'sı bayan, %57,4'ü erkektir.

Performansı ve motivasyonu etkileyen diğer önemli özellik ise eğitim durumlarıdır. Araştırmaya katılanların eğitim durumlarını dağılımı %27,3 lise ve altı, %67,5 lisans ve %5,3 lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür.

Yapılan ki-kare testine göre, cinsiyet dağılımının Sosyal Güvenlik Kurumunda motivasyon ve performans arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan genel itibariyle anlamlı bir fark olmadığı %5 yanılma ile gözlemlenmiştir.($p=0.05$)

Yapılan ki-kare testine göre, eğitim dağılımlarının Sosyal Güvenlik Kurumunda motivasyon ve performans arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan genel itibariyle anlamlı bir fark olmadığı %5 yanılma ile gözlemlenmiştir.($p=0.05$)

Çalışanların sıkıntılarının ve streslerinin arttığı, rekabetin yükseldiği ve her an krizlerin ve örgüt içi çatışmaların olduğu bu dönemlerde insan kaynağının olumlu yönde geliştirilmesiyle, motivasyon ve performanslarının yüksek tutulduğu zaman ancak ayakta durulabilir bir hal almıştır.

Çalışanları lisansüstü eğitime teşvik edilebilir. Kişinin devamlı olarak kendisini çalışmaya teşvik etmesi gerekir. Çalışmayı özendirici faaliyetlerde bulunulması gerekir. Yöneticilerin de çalışanlar açısından ne gibi faaliyetler yararlı olacak bunları araştırıp işgörenlerine faaliyetler düzenlenmeli. Motivasyonlarını arttırarak performanslarının da buna bağlı olarak arttırılması gereklidir.

KAYNAKLAR DİZİNİ

Akal, Z.,1998, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayınları No:473, Ankara

Akgemci, T., Çelik, A., ve Şimşek,M.Ş., 2003, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* , Adım Matbaacılık, Konya

Aksoy, C.A., 2001, *Hizmet İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi: Konya Vakıf Hastanesi Örneği*,Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi S.B.E.

Aksu, Ö.A., 1993, *Ücretler ve Verimlilik*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Aşıkoğlu, M., 1996, *İnsan Kaynakları Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul.

Ataman, G., 2002, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, 2.bs., İstanbul.

Ateş, M., “Güdülenme”. www.merih.net/m2/lid/wmetate.25.htm.
(27.06.2012)

Barutçugil, İ., 2002, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, 2.bs., İstanbul.

Barutçugil,İ., 2004, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul

Baştürk, C., 2003, “*İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*”, Active: Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl:5 Sayı:28

Bayar, B.,”*Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması*”,
www.biymed.com/onemlikonular/performans-değerlendirme-sistemi-kurma.htm
(25.06.2012).

Bayar, B., “*Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç*”, <http://www.ydd.org.tr/tr/makaleGoster.asp?MakaleID:43> (01.08.2012)

Baykal, B., 1978, *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları No:428, İstanbul

Baykal, B., 1994, *Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiyedeki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Programı, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Bentley, T., 1999, *İnsanları Motive Etme* (çev:Onur Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul

Biber, L., 2002, “*Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Uygulamadan Bir Örnek*” , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.

Bilecen, F., 2008, *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Bingöl, D., 2003, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5.bs., İstanbul

Bolat, T., Seyman, O.A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B., 2008, *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık, Ankara

Budak, G., 2004, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir

Büyükemirusta, H., 2007, *Kamuda Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar: SAÜ, SEDAŞ, ve Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü Örneği*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Can, H., 2005, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 7.bs., Ankara

Can, H., ve Kavuncubaşı,Ş., 2005, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 5.bs., Ankara

Canman, D., 1995, *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları No:260, Ankara

Canman, D., 2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Basım Yayım, Ankara

Cannon, W. B., 1939, *The Wisdom of the Body*, Revised and Enlarged Edition, W.W.Norton, New York.

Ceylan,A.,1998, *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Teori ve Uygulama*, GYTE Yayın no:2, Gebze

Çalık, T., 2003, *Performans Yönetimi*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara

Çetin,C., Akın, B., ve Erol,V., 2001, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi* , Beta Yayınları, İstanbul

Çiçek, D., 2005, *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Adana: Çukurova Üniversitesi. Doktora Tezi.

Deniz, M., 2005, *İşletme Yönetiminde Motivasyon*. Tikici, M (Editör). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Nobel Yayın. ss. 126-170, Ankara

Efil, İ., 2003, *Toplam Kalite Yönelimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Bir Araç ISO9000 Kalite Güvence Yönetimi*, Genişletilmiş 5.bs., Alfa Yayınları, Bursa

Erdoğan, İ., 1991, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 248, İstanbul

Eren, E., 1993, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 4.bs., İstanbul

Eren, E., 2001, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

Eren, E., 2006, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Yayınevi, 6.bs., İstanbul

Eren, E., 2007, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 10. bs., İstanbul.

Ertürk,M., 2000, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 3.bs., İstanbul.

Fındıkçı, İ., 1999, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, 2 bs., İstanbul

Fındıkçı, İ., 2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınevi, İstanbul.

Fındıkçı, İ., 2003, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Fındıkçı, İ., 2006, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları,6.bs., İstanbul.

Fidan, N., 1998, *Okulda Öğrenme ve Öğretme*, Beta Basımevi.

Garg, P., and Rastogi, R., 2006, New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance. *Journal of Management Development*, 25 (6), 572-587.

Garih, Ü., 2005, *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat Yayıncılık, İstanbul

Gök, S. (2009). *Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi. Cilt.6. Sayı.2. ISSN. 1303-5134.*

Greenberg, J. and Robert A.B., 1997, *Behaviour in Organizations*, 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc

Gülmez, E., 2008, *Türk Kamu Sektöründe Performans Değerlendirme ve Kamu Görevlilerinin Motivasyonuna Etkisi*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde

Gümüştekin, G. E., ve Öztemiz, A.B., 2005, *Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi*.Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1), 271-288.

Günbay, İ., 2000, *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*, Özen Yayıncılık, Ankara

Gündüz, A., 2009, *Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi; Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul.

İncir, G., 1984, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını No:313, Ankara

İzğören, Ş., 2000, *İş Yaşamında 100 Kanguru*, Academyplus Yayınları, Ankara

Johns G. ve Saks A. M., 2001, *Organizational Behaviour*, 5. Edition Pearson Education Canada Inc. Toronto

Kaplan, M., 2007, *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Kaptan, Z., “*Performans Değerlendirme ve Motivasyon*”, (Çevrimiçi)
http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayıtNo=253,
28.11.2007

Karatepe, S., 2005(b), *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara

Karatepe, S., 2005, *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara

Karatepe, S., 2006, *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara

Kaynak, T., 1990, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım, 2.bs., İstanbul

Keser, A., 2006, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, İstanbul

Keskin, B., 2008, *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, Atılım Üniversitesi, Ankara

Kıdak, L. ve Aksaraylı, M., 2009, *Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:7, Sayı:1 www.bayar.edu.tr/sosyal/dergi5/Kidak-Aksarayli.pdf

Kırdar, Y., 2012, *Postmodern Pazarlama ve Tüketim Kültürü*, Moss Yayınevi, 1. baskı, s:108

Koçel, T., 1989, “*İşletme Yöneticiliği*”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul

Koçel, T., 2001, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul

Koçel, T., 2003, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, 9bs., İstanbul

Koçel, T., 2010, *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 12bs., İstanbul

Köroğlu, Ö., 2011, *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir

Manga, E., 2001, *Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

McGregor, D., 1987, *The Human Side of Enterprise; The Meat Writings in Management and Organizational Behaviour*, L.Boone and D.Bowen (Ed.), USA: McGraw Hill

Mullins,Z,J., 2002, *Management and Organisational Behaviour*, Prentice Hall Sixth Education, UK.

Onaran, O., 1981, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara

Oral, S., ve Kuşlivan, Z., 1997, Motivasyon konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, sayı 3, 97s.

Ölçer, F., 2005, Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, 1-26.

Önen, L., ve Tüzün, M.B., 2005, *Motivasyon*, (yay.haz: Pınar Padar) Epsilon Yayıncılık, İstanbul

Örücü, E. ve Köseoğlu, M., 2003, *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara

Özalp, İ., Koparan, C., ve Berberoğlu, G., 2000, *Yönetim ve Organizasyon*. 3.bs., Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 951, Eskişehir

Özkalp, E. ve Kirel, Ç.,2001,*Örgütsel Davranış*, Etam Matbaa, Eskişehir

Özkalp, E. ve Kirel, Ç., 2005, *Örgütsel Davranış*, Etam Matbaa, Eskişehir

Özkalp, E., 2001, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 6bs., Eskişehir

Öztürk, H., 2002, *Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Öztürk, M., 2003, *İşletme ve Yönetim, İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar*, Papatya Yayıncılık, İstanbul

Öztürk, Z, ve DüNDAR H., 2003, “*Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler*”, C.Ü.İİBF Dergisi,C.4 S.2 (Erişim adresi: 06.07.2012, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/182.pdf>)

Paksoy, A., 2006, “*Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması*”, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş

Pekel, H.N.,2001, *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay*

Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Sabuncuoğlu, Z., 1994, *Personel Yönetimi*, 7.bs. Bursa

Sabuncuoğlu, Z., 1994, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa

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

Sabuncuoğlu, Z.; Tüz, M., 1996, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa

Sabuncuoğlu, Z.; Tüz, M., 1998, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Kitabevi, Bursa

Sabuncuoğlu, Z.; Tüz, M., 2003, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, 4bs., Bursa

Sağdıç, E., 2000, “*Çalışanların Performans ve Verimliliği Nasıl Artar?*”, Executive Excellence, sayı:36

Serinkan, C (Ed.), 2008, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Silah, M., 2005, *Endüstride Çalışma Psikolojisi (güncellenmiş-geliştirilmiş 2.basım)*, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Silah, M., 2001, *Çalışma Psikolojisi*, Selin Kitabevi, Ankara

Solmuş, T., 2004, *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler; Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul

Steers R. M. and Porter, L.W., 1991, *Motivation and Work Behavior*. 5th Edition. New York: McGraw Hill Inc.

Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik, A., 2003, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya

Taner, B., 2005, *Ağırlama Endüstrisinde Verimlilik Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul

Tanrıverdi, H., ve Kutay, O., 2001, *Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Turizm Akademik, Sayı: 2, 33-41.

Taşkın, U. S., 2003, “*Kurumsal Performans Yönetimi*”, 8-13, (www.insankaynaklari.com)(11. 05. 2006).

Taşpınar, F.,2006, *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AfyonkarahisarKocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Tepe, G., 2003, “*Yarı Zamanlı Çalışan Personelin Performanslarının Değerlendirilmesi ve Uygulamadan Bir Örnek*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.

Thompson, B., 1998, “*Yeni Yöneticinin El Kitabı 2:Üstün Performans Geliştirme*”, Hayat Yayıncılık, İstanbul

Tınaz, P., 1999, “*Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme*”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı:5

Tınaz, P., 2005, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

Toker, B., 2006, *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri- İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 9 Eylül Üniversitesi, İzmir.

Tortop, N., 1999, *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, 6.baskı, Ankara

Turgut,H., 2008, “*Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*”, Sayıştay Dergisi, Sayı:42

Tümtürk A., 2002, *Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, SosyalBil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

Ugur, A., 2003, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya

Uyargil, C.,1992, “*İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar*”, Yayınlanmamış Ders Notları, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul

Uyargil, C., 1994, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, Şahinkaya Matbaacılık Koll.Şti, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını No:262, İstanbul

Wanous, J.P., 1977, Who Wants Job Enrichment. In S. Richard Hackman, Edward E. Lawler III and Lyman W. Porter (Eds.). *Perspectives on Behavior in Organizations*. (p. 257-263). New York: McGraw Hill Inc.

Woodworth, R.S., 1918, *Dynamic Psychology*. NewYork: Colombia University Press.

[www.blog.milliyet.com.tr/motivasyon-motivasyonun-tanimi-onemi-motivasyon-sureci-ve-teorileri/Blog/?Blog No:277145](http://www.blog.milliyet.com.tr/motivasyon-motivasyonun-tanimi-onemi-motivasyon-sureci-ve-teorileri/Blog/?Blog%20No:277145), Erişim Tarihi: 25.09.2012

www.donusumkonağı.net/Haberdetay/3232/işyerinde-motivasyon-oluşturmda-ekonomik-araçlar.html, Erişim tarihi:18.09.2012

www.eğitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat2.pdf , 11.07.2012

[www.kobifinans.com.tr/ değerlendirme-kriterlerinin-belirlenmesi](http://www.kobifinans.com.tr/değerlendirme-kriterlerinin-belirlenmesi)

www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm., 27.06.2012

www.ozyazilim.com/ozgur/Marmara/organizasyon/motivasyon_işgüven.html

www.sgk.gov.tr ,Erişim Tarihi:23.12.2012

Yalçın, A., ve Kılıç, T., 2002, *Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*.Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (9), 1-14.

Yıldırım,S., 2007, *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*, Sütçü İmam Üniversitesi Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş

Yıldız, S.,2003, *İşletmelerde Performans Değerleme ve Bir Araştırma Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Yılmaz, A.L., 2010, *Motivasyon Araçlarının Çalışanlarının Performansı Üzerindeki Etkisi:Türk Telekom Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Yılmaz, H.,“İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon” (Erişim; [www.ikademi.com/takım-kurma/668-işletmelerde takım çalışması yoluyla motivasyon.html](http://www.ikademi.com/takım-kurma/668-işletmelerde_takım_çalışması_yoluyla_motivasyon.html). 14.07.2012) .

Yüksel, İ., 2002, *“İşletmelerde İnsan İlişkilerinin Verimlilik Üzerine Etkisi”*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas

Yüncü,H,R., 2002, *Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim 5 Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi*, Yüksek Lisans Tezi , Eskişehir

Zairi, M., 1994, *Measuring Performance for Business Results*, Champon&Hall. London

Zerenler, M., 2003, “*Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yasam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

EKLER

HİZMET SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON PERFORMANS YÖNETİM İLİŞKİSİ; SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA ANKETİ

Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme bölümü yüksek lisans programında yürüttüğüm, “Hizmet Sektöründe Motivasyon Performans Yönetim İlişkisi; Sosyal Güvenlik Kurumlarında Bir Uygulama Örneği” konulu tezim için hazırladığım anket sorularını lütfen cevaplandırınız.

Emine SABANCI

BÖLÜM I

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz: 1 Kadın 2 Erkek

Eğitim Durumunuz: 1 Lise ve altı 2 Lisans 3 Lisansüstü

BÖLÜM II

Aşağıda iş yaşantınıza ve çalıştığınız ortamdaki mevcut sistemin işleyişine yönelik görüşlerinizi değerlendirme amacı taşıyan sorular bulunmaktadır. Lütfen, soruların her birini aşağıda verilen 5’li ölçeğe göre değerlendiriniz ve size uyan seçeneği daire içine alınız.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

ANKET SORULARI	DEĞERLENDİRME İFADESİ				
MOTİVASYON					
1.1. İş ile kişilerin amaçlarının uyuşması ve bu sayede işiyle ilgili sorumluluk alması, kendini geliştirmesi kişiyi motive eder.					
1.2.Çalışılan işte dikkatin dağılmaması kişiyi motive eder.					
1.3.Ücretimin düzenli olarak yatırılması (ücret, ikramiye, prim) ve performansıma göre arttırılması motive edicidir.					
1.4.Yaptığım işte başarılı olmam motive eder.					
1.5. Yaptığım işte kariyer imkânının olması motive eder.					
1.6.İşimin etkin ve adaletli bir şekilde yapabilmek motive edici bir unsurdur.					
1.7.İşimle ilgili eksiklikler söz konusu olduğunda işyerimdeki eğitim imkânları ile bunu giderebilirim.					

1.8.Çalışanların işyerinde alınan kararlarda söz sahibi olmaları motivasyonlarını arttırıcı bir özelliktir.					
1.9.Yaptığım işten geri bildirim almak iş verimliliğim açısından farkındalığımı sağlıyor ve beni motive ediyor.					
1.10. Çalışanın gösterdiği performans ile motivasyonu doğru orantılıdır.					
PERFORMANS DEĞERLENDİRME					
2.1.Problemleri çözme konusu kişinin performansı ile orantılıdır.					
2.2.Yaptığım işi kendi kontrol etme düzeyimin olması performansımı arttırır.					
2.3.Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, ikramiye, prim) ödüller işgören performansını arttırmaktadır.					
2.4.Çalışanların memnuniyetini arttırma ve şirketin verimliliğini arttırma performans değerlendirme sonuçlarına göre belli olur.					
2.5.Başarılı olan personele terfi imkanının verilmesi performansın arttırılmasını sağlar.					
2.6.Çalıştığım kurumun performans değerlendirme yöntemleri oldukça etkili ve adildir. .					
2.7.Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını arttırmada daha başarılı olmalarını sağlar.					
2.8.Çalışanların performanslarının yüksek olması için kurumda alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.					
2.9.Çalışanın, işgöreninden geri bildirim almasını yönlendirir.					

2.10.Performans değerleme süreci sayesinde kurumda çalışanların gösterdikleri performans ortaya çıkar.					
--	--	--	--	--	--

Katkılarınız için teşekkür ederim.