

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI



**PERFORMANS DEĞERLEME İLE MOTİVASYON
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BELEDİYE ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

GÜLEN ERGİN

İstanbul, 2012

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI



**PERFORMANS DEĞERLEME İLE MOTİVASYON
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BELEDİYE ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

GÜLEN ERGİN

Danışman

Prof. Dr. SALİH GÜNEY

İstanbul, 2012



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Tezli Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Y1012.030020 numaralı öğrencisi **Gülen ERGİN**'in "Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.12.2012 tarih ve 2012/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **BAŞARI**... ile Tezli Yüksek Lisans tez olarak **KABUL**... edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 26.12.2012
1) Tez Danışmanı : Prof. Dr. Salih GÜNEY
2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hüseyin Besim AKIN
3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

.....
.....
.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

**PERFORMANS DEĞERLEME İLE MOTİVASYON
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BELEDİYE ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

İçindekiler

ÖZET	7
SUMMARY	9
Önsöz	11
BİRİNCİ BÖLÜM	12
A. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI	12
B. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI VE TANIMI	13
C. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ VE AMACI	15
1. Performans Değerlemenin Önemi	15
2. Performans Değerlemenin Amacı	18
D. PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI	20
1. Performans Değerlemenin Çalışanlara (Performans Değerlemeye Tabi Tutulanlara) Yararları.....	20
2. Performans Değerlemenin İşveren – Yöneticiler (Değerleme İşlemini Yapanlar) Açısından Yararları	21
3. Performans Değerlemenin İşletmeler Açısından Yararları	22
E. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ	23
1. Performans Değerleme Ölçütlerinin Belirlenmesi	23
2. Performans Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi:.....	25
3. Performans Değerlendirmecilerin Belirlenmesi	26
F. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	32
1. Çalışanları karşılaştırmaya bağlı yöntemler	32
2. Ortak Performans Kriteri ve Standartlara Bağlı Yöntemler (Değerlendirme Skalalarına Bağlı Yöntemler).....	36
3. Kişisel Performans Kriterine Bağlı Yöntemler	45
G. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNETİMİ	50
1. Performans Yönetiminin Amaçları.....	52
2. Performans Yönetiminin Gelişim Süreci ve Performans Yönetim Modelleri	54

4. Performansın Geliştirilmesi ve Yönetimi	66
5. Performans Yönetim Sistemini Kullanmanın Yararları	68
İKİNCİ BÖLÜM	73
MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, SÜRECİ, KURAMLARI, ARAÇLARI ve PERFORMANS DEĞERLEMENİN İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONUNA OLAN ETKİLERİ	73
A. Motivasyon Kavramı, Tanımı, Önemi, Kuramları ve Araçları.....	73
1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı.....	73
2. Motivasyonun Önemi	76
3. Motivasyon Süreci ve Aşamaları.....	79
4. Motivasyon Kuramları	82
a. Motivasyon konusunda Geliştirilen Kapsam Kuramları	82
a. Motivasyon Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları	98
5. Motivasyonu Sağlayan Araçlar ve Önemi.....	110
B. Performans Değerlemenin Çalışanların Motivasyonu ile İlişkisi	119
III.BÖLÜM.....	121
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, BULGULAR VE YORUMLAR, SONUÇ VE ÖNERİLER	121
A.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	121
1. Araştırmanın Modeli	121
2. Veri Toplama Araçları	121
a. Performans Değerleme Ölçeği	122
b. Motivasyon Envanteri Ölçeği	124
3. Araştırmanın Kısıtları	125
4. Araştırmanın Alanı	125
5. Araştırmaya İlişkin Ana ve alt Hipotezler:	125
6. Verilerin İstatistiksel Analizi	126
IV. BULGULAR VE YORUMLAR	129
1.Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	129
2.Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme ve Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Ortalamaları.....	134
3.Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması.....	136
4.Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması.....	147

5.Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme ve Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	158
6. Motivasyon Envanteri Düzeyinin Performans Değerleme Düzeyinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli.....	163
IV. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	164
V. KAYNAKÇA.....	172
VI.EK-1. : ANKET FORMU	186

ŞEKİL LİSTESİ

1. Şekil1. Performans Değerlemeye İlişkin Verilerin Elde Edildiği Kaynaklar.....	33
2. Şekil-2: İşaretleme (Kontrol Listesi) Yönteminde Kullanılan Çizelge.....	45
3. Şekil- 3. Performans Yönetim Süreci.....	54
4. Şekil-4. Deming Modeli.....	55
5. Şekil-5. Torrington ve Hall Modeli.....	56
6. Şekil-6: ABD Personel Yönetim Servisi Performans Yönetim Modeli.....	57
7. Şekil-7 UCSD İnsan Kaynakları Departmanı Modeli.....	58
8. Şekil -8: Reaktif Geribildirim.....	62
9. Şekil-9: Önleyici Denetim.....	62
10. Şekil-10: Performans Değerleme Görüşmesi Yaklaşımları.....	64
11. Şekil-11: Motivasyon Prosesinin Mühim Üç Safhası.....	80
12. Şekil-12: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	83
13. Şekil-13 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Alınabilecek Gereksinim Giderici Tedbirler.....	86
14. Şekil-14: Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı.....	88

15. Şekil-15: Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Sınıflandırması,.....	95
16. Şekil: 16 Vroom'a Göre Motivasyonu Oluşturan Etmenler.....	99
17. Şekil-17: Eşitlik Kuramı Çerçevesinde Bireyin algıladığı Gayret Fayda Oranı.....	103
18. Şekil-18: Eşitlik Kuramı Çerçevesinde Bireyin algıladığı Gayret Fayda Oranı.....	103
19. Şekil-19: Eşitlik Kuramı Çerçevesinde Bireyin algıladığı Gayret Fayda Oranı.....	104
20. Şekil-20: Organizasyonel Davranış Değişirme (Organizational Behavior Modification) Kuramının İşleyişi.....	108
21. Şekil-21: Araştırma Modeli.....	121
22. Şekil 22. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	129
23. Şekil 23. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	130
24. Şekil 24. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	130
25. Şekil 25. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	131
26. Şekil 26. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	132
27. Şekil 27. Örneklem Grubunun Şuanki İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	132
28. Şekil 28. Örneklem Grubunun Unvanlarına Göre Dağılımı.....	133
29. Şekil 29. Örneklem Grubunun Unvana Sahip Olma Sürelerine Göre Dağılımı.....	134
30. Şekil 30. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Ortalamaları.....	135
31. Şekil 31. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Ortalamaları.....	135

TABLO LİSTESİ

1. Tablo 1. Performans Değerleme Ölçeği Faktör Yapısı.....	123
2. Tablo 2. Motivasyon Envanteri Ölçeği Faktör Yapısı.....	124
3. Tablo 3. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi.....	127
4. Tablo 4. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	129
5. Tablo 5. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	130
6. Tablo 6. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	130
7. Tablo 7. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	131
8. Tablo 8. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	131
9. Tablo 9. Örneklem Grubunun Şuanki İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	132
10. Tablo 10. Örneklem Grubunun Unvanlarına Göre Dağılımı.....	133
11. Tablo 11. Örneklem Grubunun Unvana Sahip Olma Sürelerine Göre Dağılımı.....	133
12. Tablo 12. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Ortalamaları	134
13. Tablo 13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Ortalamaları.....	135
14. Tablo 7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	136
15. Tablo 15. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	137
16. Tablo 16. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	138
17. Tablo 17. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	139
18. Tablo 18. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması.....	141
19. Tablo 19. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Şu anki İşyerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	142

20. Tablo 20. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması.....	144
21. Tablo 21. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Unvana Sahip Olma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	145
22. Tablo 22. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	147
23. Tablo 23. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	148
24. Tablo 24. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	149
25. Tablo 25. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	150
26. Tablo 26. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması.....	152
27. Tablo 27. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Şuanki İşyerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	154
28. Tablo 28. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması.....	155
29. Tablo 29. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Unvana Sahip Olma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	157
30. Tablo 30. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme ve Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	158
31. Tablo 31. Motivasyon Envanteri Düzeyinin Performans Değerleme Düzeyinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli.....	163

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Gülen ERGİN
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Salih GÜNEY
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans, Aralık 2012
Anahtar Kelimeler	: Performans, Performans Değerleme, Motivasyon

ÖZET

PERFORMANS DEĞERLEME İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Günümüzde işletmecilik anlayışı değişmiş ve “İşletme verimliliği için gerekli olan mal ve hizmeti üreten çalışanlardır.” Düşüncesinin neticesinde insan odaklı yaklaşımlar benimsenmiştir. Bu durumda çalışanlara performans değerlemesi yapılması önem kazanmıştır. Performans değerlemeyi kısaca çalışanların iş başarılarının belirli periyotlarla ölçüldüğü bir sistem olarak tanımlayabiliriz. Performans değerlemesi ülkemizde yeni önem kazanmakla birlikte özel sektörde öneminin anlaşılması ve uygulanması kamu kuruluşlarından daha önce gerçekleşmiştir.

Çalışanlara performans değerlendirme uygulandıktan sonraki süreçte ise “motivasyon” kavramı ön plana çıkmaktadır. Motivasyon, dışsal olarak bireylere istenilen özellikte ve miktarda iş yaptırmayı; içsel olarak ise bireyi herhangi bir işi yapmaya iten güç olarak tanımlanabilir. Dolayısı ile “Çalışanları ne daha çok çalışmaya motive eder?” her yöneticinin (amirin) cevabını bulmak istediği bir sorudur.

Çalışmanın amacı belediye çalışanlarında performans değerlendirme ile motivasyon ilişkisinin incelenmesidir. Çalışma beş bölümden oluşmakta; birinci bölümde performans, performans değerlendirme kavramları, performans değerlemenin önemi, amacı, yararları, performans değerlendirme süreci, yöntemleri ve performans değerlendirme yönetimi anlatılmıştır. İkinci bölümde motivasyon kavramı, tanımı, önemi, süreci, kuramları, araçları ve işgörenlerin motivasyonuna olan etkileri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine, dördüncü bölümde ise bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Son olarak beşinci bölümde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Yapılan istatistiksel çalışmada S.P.S.S 17 programı kullanılmış olup, Mann Withney-U, Kruskal Walls-H testi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda performansın demografik faktörlerden yalnızca öğrenim durumuna ve Performansın alt boyutu olan karşılaştırmaya dayalı performans değerlemenin medeni durum göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Motivasyonun ise demografik faktörlerden medeni duruma, öğrenim durumuna ve motivasyonun alt faktörlerinden ayrıcalıklar tanınmanın medeni duruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Son olarak performans değerlendirme ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizinde ise Motivasyon düzeyinin performans değerlendirme düzeyinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ($F=432,337$; $p=0,000<0,05$). Performans değerlendirme düzeyi 1 birim arttığında motivasyon envanteri 0,894 birim artmaktadır ($\beta=0,894$; $t=20,793$; $p=0,000<0,05$).

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerleme, Motivasyon

GENERAL KNOWLEDGE

Name And Surname	: Gülen ERGİN
Department	: Business Administration
Program	: Human Resources Management
Thesis Advisor	: Professor. Dr. Salih GÜNEY
Thesis Type And Date	: Master's Degree – December 2012
Key Words	: Performance, Performance Evaluation, Motivation

SUMMARY

RELATION BETWEEN PERFORMANCE EVALUATION AND MOTIVATION AND AN APPLICATION ON MUNICIPALITY EMPLOYEES

Today, business administration understanding has changed and people oriented approaches have been adopted in consequence of the thought of “What is necessary for the business efficiency is goods and the employees producing the service.” In this case, performance evaluation of the employees has gained importance. We can define the performance evaluation shortly as a system in which the business success of the employees is measured at certain periods. While the performance evaluation has recently gained importance in our country, comprehension of its importance and the application have occurred in private sector before the public organizations.

In the process after the application of performance evaluation to the employees, the notion of “motivation” comes into prominence. Motivation can be defined extrinsically as making the individuals work at the desired quality and quantity, and intrinsically as the power which impulses the individual to perform any work. Therefore, “What motivates the employees to work more?” is the question that every director (principal) wants to find the answer.

The objective of the study is to examine the relation between performance evaluation and motivation on municipality employees. The study consists of five sections; and first section discusses performance, performance evaluation concepts, importance, purpose, benefits of performance evaluation, performance evaluation process, methods and performance evaluation management. Second section discusses the notion, definition, importance, process, theories, tools of motivation and the effects on the motivation of the workers. Third section explains the method of the research, and fourth section covers the findings and comments. Finally, fifth section covers the conclusions and suggestions.

In the statistical work, S.P.S.S 17 program has been used, and Mann Withney-U, Kruskal Walls-H test, correlation and regression analyses have been made. As a result of the study performed, it has been found that performance differs significantly according to only educational background among the demographic factors, and comparison based performance evaluation which is sub-dimension of Performance differs significantly according to marital status. Motivation, however, is found to differ according to marital status, educational background among the demographic factors, and granting privileges, which is a sub-factor of motivation, differs according to marital status. Finally, it has been understood that there is a positive and linear relationship between performance evaluation and motivation. In the regression analysis, regression model made for testing the response of the motivation level to performance evaluation level is statistically significant. ($F=432,337$; $p=0,000<0,05$). When the performance evaluation level increases 1 unit, motivation inventory increases 0,894 unit ($\beta=0,894$; $t=20,793$; $p=0,000<0,05$).

Key words: Performance, Performance Evaluation, Motivation

Önsöz

Tez çalışmamda her türlü desteğini, yardımını, bilgisini, fikirlerini ve zamanını esirgmeden cömertçe veren çok sevdiğim değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Salih GÜNEY'e teşekkürü bir borç bilirim. İstatistik konusundaki yardımlarından dolayı Sayın Zekeriya AKYÜZ'e ve eğitim hayatım boyunca bana destek olan babama ve anneme teşekkür ederim.

İstanbul, 2012

Gülen ERGİN

PERFORMANS DEĞERLEME İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMLARININ TANIMI, PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ, AMACI, YARARLARI, PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ, YÖNTEMLERİ VE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNETİMİ.

A. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI

İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için, toplumların gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üretmek amacıyla kurulmuş örgütlerdir¹. Çalışanlara verilen işin ne derecede yapıldığının tespit edilmesi ve çalışanların işin yapılmasındaki kabiliyetinin ne olduğunun belirlenmesi işletmelerde meydana gelen önemli bir problemdir. Bu durum “performans” ve “performans yönetimi” kavramlarının bugünlerde işletmeler için değerli olmasını sağlamıştır².

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin ve toplum gereksinimlerini karşılamalarının çalışanların performansı ile doğru orantılı olduğunu söyleyebiliriz.

Performans kavramının tanımı ile ilgili görüş farklılıkları bulunmakla beraber, performansla ilgili yapılmış olan bazı tanımlar aşağıda sıralanmıştır:

¹ Burcu Keskin, “Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Ankara, 2008, s.67.

²İbid.

- Dilimizde kullanılan “performans” kelimesi, İngilizce “performance” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır ve “başarı, edim” anlamına gelmektedir³.
- İşletmelerin hedeflerine varabilmeleri için ortaya konulan gayretin değerlendirilmesine işletme performansı denilir⁴.
- Belirli bir süre içinde yapılan çalışmaların sonucuna performans denir⁵. Diğer bir deyişle hedefe yönelik ve önceden planlanmış bir faaliyetin sonucunda elde edilen kalitatif veya kantitatif şekilde belirtilen kavram performans olarak adlandırılır⁶.
- İşletmelerin önceden belirlenmiş hedeflerine, sahip oldukları varlıklarını etkili bir biçimde kullanarak ulaşma yeteneğine işletme temelli performans denilir⁷.
- Bir çalışanın belirli bir sürede şahsına tevdi edilen işi yapması sonucunda elde ettiği netice performansı oluşturur⁸.

Performans kavramının işletmeler açısından etkin olabilmesi için performans değerlendirme uygulamalarının ve bu bağlamda performans yönetim sistemlerinin olması gerekmektedir. İşletmeler bu uygulamaları yaptıklarında performansı ile orantılı olarak ilerleyeceğini düşünen çalışanlar gerçekten en iyi performanslarını ortaya koyarak çalışmak isteyeceklerdir. Bu durumda hem işletme verimliliği artacaktır hem de çalışan performansı oranında ödüllendirilmiş olacaktır. Sonuç olarak işletme ve çalışan karşılıklı olarak birbirine faydalı olacaktır.

B. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI VE TANIMI

Performans değerlendirme geçmişte sadece işletmelerin mali değerlendirmelerini yapmak amacıyla kullanılmaktaydı⁹.

³ Eyüp Gülmez, “Kamu sektöründe Performans Değerlendirme ve Kamu Görevlilerinin Motivasyonuna Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2008, s.3.

⁴ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s 43.

⁵Zuhal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi**, 6.Basım, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473, Ankara, 2005, s.17.

⁶ A.Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemin Rolü**, Melisa&Anka Matbaacılık, İstanbul, 2005, s.1.

⁷**İbid.**

⁸Hüseyin Özgen, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitapevi, Adana, 2005, s.227.

⁹ Özlem Köroğlu, “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011, s.193.

Bu durumun nedeni rekabetin teknoloji odaklı bir şekilde sürüyor olmasıydı. Günümüzde ise rekabet unsurunun teknoloji odaklılıktan, insan odaklı olamaya doğru gitmesinin doğal bir sonucu olarak performans değerlendirme kavramı önem kazanmıştır¹⁰.

İşletmeler performans değerlendirme kavramını rekabet üstünlüğü sağlamakta kullanılacak bir araç olarak değerlendirmektedirler. Bunun sebebi işletme çıktılarının istenilen nitelik ve nicelikte olması ile çalışan performansı arasında bir bağlantı olduğunun keşfedilmesidir.

Sonuç olarak işletmeler performans değerlendirme yaparken yalnızca çalışanlarının işleri gerçekleştirme nitelik ve niceliğini ölçmüş olmuyorlar. Bunun yanı sıra nitelikli ürün ve hizmet üretme potansiyellerini de ölçmüş oluyorlar. Performans değerlendirme kavramı ile ilgili olarak yapılan bazı tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Çalışanın görevindeki başarısının mertebesinin eleştirel bir şekilde değerlendirilmesi işlemine performans değerlendirme denir¹¹.
- Performans Değerleme, çalışanların işle ilgili olarak eğitime ve gelişime ihtiyaçları olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla, açığa çıkmamış yeteneklerinin, başarı ve başarısızlıklarının tespit edilip analiz edilmesidir¹².
- Performans Değerleme çalışanların yapması öngörülen görev ve söz konusu görevin ifası için çalışanın sahip olması gereken özelliklerin incelenip, değerlendirilip, çalışanın bireysel değerlendirme sürecine tabi tutularak görev başındaki performansının değerlendirilmesi sürecidir¹³.
- Önceden belirlenmiş ölçütlere göre yapılmış mukayese ve ölçme ile çalışanların iş performansının amiri tarafından değerlendirilmesi süreci performans değerlendirme olarak adlandırılır¹⁴.
- Performans değerlendirme, bireylerin ve takımların iş performansının periyodik olarak gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini sağlayan resmi bir sistemdir¹⁵.

¹⁰ Aslı Nur Aygın, "Performans Değerleme ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.1.

¹¹ Savaş, **age**, s.3.

¹² Şadi Can Saruhan, **Değer Hedefli İşletmecilik**, M.Ü Nihat Sayar Vakfı Yayınları, 1.Basım, İstanbul, 2004, s187.

¹³ Savaş, **age**, s.3.

¹⁴ İbid.

- Çalışanların kabiliyetlerini, göreve ilişkin alışkanlıklarını, eylemlerini ve potansiyellerini ve bunun gibi özelliklerini diğer özellikleri ile mukayese ederek belirli periyotlarla yapılan bir ölçüm işlemidir¹⁶.
- Organizasyonlarda önceden belirlenmiş bir süreyi kapsayacak biçimde çalışanların eylemlerinin ve muvaffakiyetlerinin, yapılan bir ölçüm sonucunda nitelik ve niceliklerinin belirlenmesi performans değerlendirme olarak adlandırılır¹⁷.

Performans değerlendirme, işletmeler ve çalışanlar için insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonudur; çünkü çalışanın performansı hem işletmenin genel performansını hem de çalışanın bulunduğu işletmedeki konumunu doğrudan etkilemektedir. Doğru uygulanmış bir performans değerlendirme ile çalışanlar adil ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmiş olur. Bunun sonucunda çalışanların kurumsal bağlılık ve sadakatleri artar. Performans değerlendirme, işletmelerin çalışanları işletme vizyon ve misyonu doğrultusundaki davranış biçimlerini benimsemelerine yardımcı olur.

C. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ VE AMACI

1. Performans Değerlemenin Önemi

Performans kavramının günümüzde işletmeler açısından önem kazanması doğal olarak performans değerlemenin de önem kazanmasını sağlamıştır. Performans değerlendirme yapılırken çalışanların performansının doğru, net ve adil bir biçimde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Performans değerlendirme kavramının önemini genel olarak tanımlarsak; insan kaynakları yönetim stratejilerinin işlevsel olması için performans değerlendirme önemli bir unsur olmakla beraber işletmelerin kurumsal amaçlarına erişmesini sağlayan en önemli faktördür¹⁸. Performans değerlemenin

¹⁵Wayne Mondy, **Human Resource Management**, Prentice Hall, 8th.Edition, New Jersey, 2002, p.279.

¹⁶ Kemal Demirci ve Diğerleri, **İşletmecilik: Kuram ve Uygulama**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 347.

¹⁷ Sibel Gök, **XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2006, s.41.

¹⁸ Köroğlu, **age**, s.204.

işletmenin birimleri açısından önemi farklılık göstermektedir. Bunlar aşağıda sıralanıp açıklanmıştır.

a. Performans Değerlemenin İşgörenler Açısından Önemi

Performans değerlemesinin sonucunu bilmek her çalışanın en doğal hakkıdır. Bunun yanı sıra çalışanın bu konuda bilgilendirilmesi işletme amaç ve hedeflerine yönlendirilmesine yardımcı olması açısından da işlevseldir. Performans değerlendirme sonucu kendisine bildirilen çalışan iş ile ilgili olarak, güçlü, zayıf ve eksik yönlerinin farkına varıp durumunu devam ettirme ya da eksik yönlerini geliştirme çabası içine girer. Bu noktada dikkat edilecek tek unsur çalışmaya teşvik olma konusundaki bireysel farklılıkları göz ardı etmemektir.

Performans Değerlemenin işgörenler açısından önemi aşağıda sıralanmıştır, bunlar¹⁹:

- Çalışanlar için teşvik sistemlerinin oluşturulmasında yardımcı olur.
- Performansla ilgili elde edilen bilgiler çalışanların iş doyumunu ve özgüven duygularını artmaktadır.
- Performans Değerlemenin Çalışanlar Açısından Yararlarına İlişkin Yapılmış Diğer Tanımlar²⁰:
- Performans Değerleme, çalışanların işyerlerinin hedeflerini daha iyi anlamalarını sağlar.
- İşletmelerdeki amirlerin yetenekli çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Çalışanlara nesnel ölçütlere dayanarak kendi performanslarını değerlendirme olanağı sağlar.

Sonuç olarak; çalışanın kendine güveni gelir ve kurumuna daha çok bağlıdır. Bu durumda kurumunda en üst düzeyde performansını sergilemek isteyen çalışan profili oluşur.

¹⁹ İbid, s.205.

²⁰ Savaş, **age**, s.16.

b. Performans Değerlemenin İşverenler ve Yöneticiler Açısından Önemi

Performans değerlendirme işletme fonksiyonlarından denetleme kavramı ile yakından ilgilidir. Diğer bir deyişle yöneticiler çalışan performansını değerlendirirken aynı zamanda onları denetlemiş de olurlar. Performans değerlendirme ile yöneticinin yaptığı değerlendirmeler subjektif olmaktan uzaklaşır. Bu durumda çalışanın yöneticisine olan güveni artar, çalışanda adalet duygusu oluşur.

Performans Değerlemenin işverenler ve yöneticiler açısından önemini şöyle sıralayabiliriz:

- Performans değerlendirme, üst yönetimin stratejiler geliştirip uygulamasına ve yönetimle ilgili kararların aktif bir şekilde alınmasına yardımcı olur²¹.
- Başarılı olanların ödüllendirilip başarısız olanların ise gelişme yönlendirilmesine olanak sağlar, başka bir ifade ile²².
- Performans değerlendirme çalışanların yöneticiler tarafından nesnel olarak değerlendirilmelerini sağlar, başka bir ifade ile çalışanların performansının olumlu olmasını engelleyen problemlerin çözümünün sağlanmasına yardımcı olur²³. Performans değerlendirme, yöneticinin ana yönetim işlevi olan denetleme işlevinin gereği olup önemli bir görevdir²⁴.

İşveren ve yöneticiler performans değerlendirme ile denetleme işlevini gerçekleştirirler, çalışanların performans sorunlarına ilişkin veriler elde etme olanağı bulurlar, bu şekilde başarılı-başarısız çalışan ayrımı yapılmış olur. Bu sıralananlar performans değerlemenin işverenler ve yöneticiler açısından önemini belirtmektedir.

c. Performans Değerlemenin İşletmeler Açısından Önemi

Performans değerlendirme çalışanlar, işveren ve yöneticiler için önemli olduğu gibi işletmeler açısından da önem taşımaktadır. Performans değerlemesini işletmeler

²¹ Duygu Erkoç, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.52.

²² Leyla Avşar Yılmaz, “Motivasyon Araçlarının Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkisi: Türk Telekom Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010, s.49.

²³ **İbid.**

²⁴ Köroğlu, **age**, s.204.

açısından önemli yapan şey işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların yönlendirilmesine yardımcı olmasıdır. Bu bağlamda çalışan performansının artması ve bunun doğal bir sonucu olarak da üretilen mal ve hizmet kalitesinin artmasıdır. Performans değerlemenin işletmeler açısından önemini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Performans değerlendirme, işletme ile ilgili düzenlemelerin çalışanların ve işletmenin ihtiyaç ve beklentilerine göre yapılmasına olanak tanır²⁵.
- Performans değerlendirme sayesinde insan kaynağına ilişkin dataların stratejik olarak oluşturulmasına olanak sağlar²⁶.
- Performans değerlendirme işletmelerde üretilen mal ve hizmetin kalitesinin artmasını sağlar²⁷.
- Performans değerlendirme sürecinin sonucunda; işe alma, seçme, oryantasyon ve eğitim konularında faydalı veriler elde edilir²⁸.

Performans değerlendirme yapan işletmeler çalışan profilini belirlerken bunu stratejik olarak oluştururlar. Performans değerlendirme yapmak işletme düzenlemelerinin çalışanların isteklerini de göz önünde bulundurarak yapılmasına olanak sağlar.

2. Performans Değerlemenin Amacı

İnsanlar sosyal varlıklardır ve sürekli olarak dış çevreleri ile etkileşim halindedir, bu durumun doğal sonucu olarak insanlar kurdukları iletişimin sonucunda kendileri ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak ve cesaretlendirilmek isterler²⁹. İşletmeler de insanların etkileşimde bulunduğu dış çevrenin bir parçasıdır ve işletme çalışanları da yaptıkları iş ile ilgili olarak geribildirim ve bilgi edinmeyi isterler³⁰.

Performans değerlemenin özellikle çalışanlar açısından en önemli amacı çalışanlara işleri ile ilgili geribildirim sağlamak ve çalışanların bu anlamda bilgi

²⁵ Yılmaz, **age**, s.49.

²⁶ Erkoç, **age**, s.52.

²⁷ Köroğlu, **age**, s.205.

²⁸ Wendell L.French, **Human Resources Management**, Houghton Mifflin Company, 3thd, Eddition, Boston, 1994, p.333.

²⁹ Savaş, **age**, s.11.

³⁰ Ibid.

edinmelerini sağlamaktadır. Çalışanlar gibi işletmeler de işle ilgili geri bildirim almak isterler.

İşletmelerin performans değerlendirme yolu ile aldıkları geribildirim sonucunda edindikleri bilgiler; ikramiye, eğitim, disiplin, terfi gibi yönetsel kararları alırken lazım olur. Performans değerlemenin bir diğer temel amacı da, işletme yönetimi tarafından belirlenen iş analizi ve iş tanımlarına çalışanların hangi ölçüde uyum sağladığı ile ilgili olarak geri bildirim almaktır³¹.

Performans değerlendirme ile çalışanı yaptığı iş konusunda bilgilendirmek, işletmeyi ise amaç ve hedeflerini işletme çalışanlarına ne ölçüde benimsetebildiğini tespit etmek amaçlanır. Bu süreç çalışana ve işletmeye elde edilen geribildirim sonucunda daha iyiye ulaşma olanağı sağlar.

Performans değerlemenin amaçlarına ilişkin temel noktaları şöyle sıralayabiliriz³².

- Çalışanların, yöneticileri ile iletişime geçerek performansları ile ilgili bilgi almasını temin etmek.
- İşletmenin benimsediği vizyon ve misyonlara uygun ölçü ve standartlara çalışanların ulaşmasını sağlamak.
- Sektör gelişmelerini göz ardı etmeden, verimli işgücü ile çalışarak performans kriterlerinin yüksek olduğu bir çevre oluşturmak.
- Çalışanların; eğitim ihtiyaçlarını, kabiliyet ve becerilerini işlerinde başarılı olup olmadıklarını değerlendirmek ve şu an yaptıkları ve yapabilme potansiyellerinin olduğu gelecekteki işle alakalı olarak özelliklerini tespit etmek.
- Çalışanların hedef koymalarını ve bu hedeflere hangi yollarla ulaşabilecekleri tespit edip, çalışanın yeni fikirler üretmede etkin ve iş yaşamında katkı sağlayıcılığını arttırmak ve yöneticisi ile çalışanın kendi kendine yaptığı değerlendirmeyi karşılaştırma imkânı sağlayacak ortamı yaratmak.
- İşgörenlere verilmesi öngörülen maaş artışının ve maaş ile alakalı olarak tüm düzenlemelerin yapılması konusunda amirlere yol göstermek.

³¹ Margeret J.Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1993, s.9.

³² Savaş, age, ss.12-13. , Hüseyin Özgen ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2002, s.211.

- Görevde yükselme, transfer, işten çıkarma konularında tarafsız karar verebilmeleri için amirlere yol göstermek.
- İşgörenlere, kariyer planlama ve geliştirme konusunda yardımcı olmak.
- İşgörenlerin performanslarının olumlu ya da olumsuz yönde olup olmadığını ya da başarılı olmalarının belirlenerek personelin işe yerleştirilmesinde oluşabilecek noksanlıkları ortadan kaldırılmasını ve bu konuda yeterli olunmasını sağlamak.

D. PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI

Bir kurumu oluşturan üç unsur bulunmaktadır. Bunlar; Çalışanlar, İşveren-yöneticiler ve işletmenin kendisidir. Performans değerlemenin genel olarak yararlı olduğunu söyleyebiliriz; fakat bu yararlar çalışanlar (performans değerlemeye tabi tutulanlar), İşveren – yöneticiler (değerleme işlemini yapanlar) ve işletme açısından farklılıklar gösterir. Bu bağlamda performans değerlemenin yararlarını üç ayrı grupta inceleyebiliriz.

1. Performans Değerlemenin Çalışanlara (Performans Değerlemeye Tabi Tutulanlara) Yararları

Performans değerlemeye tabi tutulan çalışan doğal olarak değerlendirme sonucunu öğrenmek isteyecektir. Çalıştığı işletmeden performans değerlemesi ile ilgili olarak geri bildirim alan çalışan işi ile ilgili olarak başarılı ve başarısız olduğu yönleri öğrenip kendini geliştirme fırsatı bulacaktır. Bunun haricinde performans değerlemenin uygulandığı işletmelerde çalışanlar önceden belirlenmiş olan ölçütlerle değerlendirildiğinden işletmeye olan güvenleri artar.

Performans değerlemenin çalışanlara birçok faydası bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz³³.

- Performans değerlendirme çalışanları eğitim konusunda hevesli olmalarını sağlar.

³³ Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitapevi, 1.Baskı, Adapazarı, 2003, s.218. ; Mehmet Kaplan, “ Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s.60. ; Uğur, **age**, s.218; İbid. ; Savaş, **age**, s.16. ; İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2001, s.300.

- Performans değerleme sonucunda iş konusundaki başarisının objektif değerlendirildiğini gören çalışanda iş tatmini ve kurumsal bağlılık oluşur.
- Çalışanlar performans değerleme ile iş başarisının ne şekilde ölçüldüğünü ve eksik noktalarının neler olduğunu öğrenme fırsatı bulurlar. Bunun sonucunda işleriyle ilgili olarak güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini ğreniriler.
- cret sisteminin performansa dayalı olarak düzenlenmesi durumunda yüksek performansına paralel aldığı fazla ücret çalışanın bu konuda tatmin olmasını sağlar.
- Performans değerleme ile çalışanların işletme içindeki rol ve sorumluluklarının neler olduğunun anlaşılması sağlanır. Bunun sonucunda çalışanlar buldukları işletmeyi daha iyi tanıma fırsatı bulurlar.
- Çalışanların bireysel olarak kendilerini tanımalarına olanak sağlar.

2. Performans Değerlemenin İşveren – Yöneticiler (Değerleme İşlemini Yapanlar) Açısından Yararları

Performans değerleme sonuçları yöneticiler için yönetsel bir yol haritasıdır. Önceden belirlenmiş objektif ölçütlere dayanan bilimsel bir performans değerleme yöneticilerin astları ve işletmeleri ile ilgili olarak sağlıklı kararlar almalarına yardımcı olur. Bu süreçte yöneticiler kendi yönetsel becerilerini geliştirme fırsatı da bulurlar. Performans değerleme sürecinin objektif olması işletmede yönetici ve ast arasındaki iletişimin, güven ve bağlılığın güçlü olmasını sağlar. Böylece ast kendisine verilen emri daha az sorgular bunun sonucunda işletmedeki koordinasyon ve işlerin yapılması daha hızlı gerçekleşir. Performans değerlemenin yöneticiler açısından bu ve bunun gibi birçok yararı bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz³⁴.

- Çalışanları daha iyi tanıyan işveren ve yöneticiler performans değerleme sayesinde “yetki devri”ni daha sağlıklı ve düzenli yaparlar. Bu yolla yöneticilerin performans değerleme sonucunda hangi çalışana gveneceklerini belirleme fırsatı sağlar.
- Performans değerleme sayesinde yönetici ve çalışanlar arasında oluşan güven nedeniyle sağlıklı bir iletişimin kurulması sağlanır.

³⁴ Uğur, age, s.219. ; İbid. ; Bayram Coşkun, “Belediyelerde Bireysel Performans Değerleme: İzmir İli İlçe Belediyeler İncelemesi”, Dokuz Eyll Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13,Sayı: 2, s.62. ; Uğur, age, s.219. ; İbid. ; Savaş, age, s.16. ; İbid, s.17.

- Performans değerleme insan g¼c¼n¼ arzu edilen d¼zeyde planlamaları için y¼neticilere gerekli olan bilgileri sağlar.
- Y¼neticiler, performans değerleme sayesinde astlarının g¼l¼ ve geliştirilmesi gereken y¼nlerini ¼ęrenmiř olduklarından onları g¼revlerine daha iyi y¼neltebilirler, bu şekilde kendi y¼netsel becerilerini de geliştirirler.
- Performans değerlemenin uygulandığı işletmelerde y¼neticiler; atama, g¼revde y¼kselme, işten çıkarma konularında hukuki açıdan g¼venli ve vicdani olarak daha rahat olurlar.
- Performans değerleme ile işletmedeki planlama ve kontrol işlevleri daha etkin bir biçimde s¼rd¼r¼l¼r, bunun sonucunda işletmede çalışan ve birim d¼zeyinde performans gelişir. B¼ylece y¼neticiler bir biriyle uyumlu ve istikrarlı kararlar veririler.
- Y¼neticiler için performans değerleme çalışanların anlama – kavrama yeteneği ve iş başarıları konusunda yararlanılması gereken bir kaynaktır.

3. Performans Değerlemenin İşletmeler Açısından Yararları

İşletmeler performans değerleme uygulamalarında işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirilmesini sağlayan kriterleri kullanırlar. Bununla işletme genel amaçları ile çalışanların bireysel maçlarını ortak paydada toplamak amaçlanır. İşletmeler etkinlik ve verimliliklerini arttıracak davranış biçimlerini çalışanlarından beklerken, çalışanlar da performanslarının y¼ksek çıkmasını isterler. B¼ylece çalışanların amaçları işletme amaçlarıyla entegre olur. Bu y¼n¼yle performans değerlemenin işletmelere faydalı olduğunu s¼yleyebiliriz. İşletmeler açısından diğer bir fayda da İnsan kaynağı planlamasında ve insan kaynağının etkin ve verimli kullanılmasında performans değerlemeden yararlanılmasıdır. Performans değerlemenin işletmeler açısından pek çok yararı bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz³⁵:

- Performans değerleme yapan işletmede ¼retilen mal ve hizmetin kalitesinde artış g¼r¼l¼r.

³⁵ Uğur, age, ; s.219. ; Savaş, age, s.17. ; İbid. ; Fındıkcı, age, s.301. ; Savaş, age, s.17. ; İbid. ; Coşkun, age, s.62. ; Savaş, age, s.17.

- Performans değerlemenin uygulandığı işletmelerde daha etkinlik ve karlılıkta artış olur.
- İşletmeler, performans değerleme sonucunda elde ettikleri bilgilerle insan kaynağını faydalı, etkin ve kazançlı bir şekilde kullanırlar.
- Kurum içi eğitim İhtiyacının belirlenmesinde performans değerlemenin katkısı buyktr; çünkü çalışanlar performanslarının düşük olduğu konularda eğitilirler.
- Performans değerleme işletmenin örgütsel amaçları ile çalışanın bireysel amaçlarının bütünleşmesini sağlar.
- Performans değerleme iş rotasyonu ve çalışanların bir işten diğerine geçirilmesi konusunda bir kriterdir.
- Performans değerleme çalışanların işletmeye hangi oranda katkı sağladıklarının tespit edilmesini sağlar.
- Performans değerleme ile işletmeler ücret ve ücret yönetimine ilişkin gerekli olan bilgileri de edinmiş olurlar.

Performans değerleme kavramının yararlarına kısaca değinecek olursak çalışanlar için işle ilgili olarak başarı düzeylerini bilmek açısından bir ihtiyaçtır. İşverenler ve yöneticiler açısından ise belirlenmiş olan başarı düzeyinden yola çıkarak çalışanların eksiklerini tamamlamalarını sağlayıp onları çalışama konusunda güdülemek için kullanılan bir yöntemdir. İşletmeler için de çalışan davranışlarını denetlemek ve bu yolla yüksek performanslı çalışanlarla verimlilik ve karlılığı arttırmaktır.

E. PERFORMANS DEğERLEME SRECI

İşletmeler, performans değerlemeyi işletmenin kültürüne, yapısal özelliklerine ve amaçlarına en uygun biçimde planlamalıdırlar. Bunun gerçekleştirilmesi bir süreci gerektirmektedir. Bu sürecin aşamalarını şöyle sıralayıp açıklayabiliriz.

1. Performans Değerleme ltlerinin Belirlenmesi

Performans değerleme ölçütlerinin belirlenmesi performans değerleme sürecinin ilk ve önemli aşamasını oluşturmaktadır. Başarılı bir performans değerleme için ilk olarak görev ve iş analizlerinin yapılıp, sonrasında çalışanların performanslarının ölçülmesinde

kullanılacak değerlendirme ölçütlerinin tanımlanması gerekmektedir³⁶. Böylece Çalışanların başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilmelerinin hangi ölçütlere göre yapılacağı, çalışanların performansını etkileyen unsurların neler olduğu soruları cevap bulmuş olacaktır³⁷. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin çelişki barındırmaması ve özelliklerin doğru bir biçimde ölçülmesi doğru seçilmiş performans değerlendirme ölçütleriyle mümkün olabilir³⁸. Söz konusu ölçütler belirlenirken dikkat edilmesi gereken bazı hususları şu şekilde sıralayabiliriz³⁹.

- Yönetici tarafından net bir şekilde incelenebilir ve değerlendirilebilirliği nesnel olmalıdır.
- Kolay algılanabilir ve anlaşılabilir ölçütler belirlenmelidir.
- Görevin özelliğine ve görevin gerektirdiği sorumluluk oranına göre ölçütler belirlenmelidir. Bu bağlamda standart bir çalışanla yöneticinin ölçütlerinin farklı seçilmesi daha sağlıklı bir değerlendirme yapılmasını sağlar.
- Salt verim odaklı olmayan ve çalışanların davranışları da dikkate alınarak ölçütler belirlenmelidir.
- Sürekli aynı özellikleri ölçen ve iç içe geçmiş ölçütler seçilmemelidir.
- Ölçütlerin 10 tane ile sınırlandırılmaları tercih edilmektedir.

Genel anlamda ana değerlendirme ölçütlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁴⁰.

- Yapılan işin kalitesi ve miktarı,
- Çalışanın görevi konusunda bilgi ve kabiliyeti,
- Çalışanların sahip olduğu bireysel farklılıklar,
- Çalışanın ilişki kurma becerisi ve davranışları.

³⁶ Seracettin Bayraktaroğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve İstanbul Ulaşım A.Ş. Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.41.

³⁷ Uğur, age, s.221.

³⁸ Erkoç, age, s.54.

³⁹ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını No: 262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No: 154, İstanbul, 1994, s.27. ; Erkoç, age, s.54. ; Bayraktaroğlu, age, s.41. ; İbid, ss.41-42 ; Uyargil, age, s.27. ; Erkoç, age, s.54.

⁴⁰ İbid.

Geçmişte performans değerlendirme ölçütleri çalışanların bireysel farklılıkları esas alınarak hazırlanmaktaydı, günümüzde ise performans değerlendirme ölçütleri yapılan görevin sonuçlarına odaklanmış ve somut özelliklere sahiptir⁴¹. Performans değerlendirme ölçütlerinin sonuç odaklı ve somut özellik taşımasıyla performans değerlemeleri daha objektif olmuştur.

2. Performans Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi:

Günümüz iş hayatında işletme yöneticilerinin kısıtlı zamanı vardır. Zaman, onlar için çok değerlidir. Bu nedenle performans değerlemenin fazla zaman almayacak şekilde yapılması gerekir. Çalışanların değerlemeye tabi tutulması uzun zaman gerektirir ve zor bir görevdir⁴².

Bu nedenle performans değerlemenin belirli sürelerde yapılması gerekmektedir. Performans değerlendirme süreleri belli aralıklarla yapılırsa çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatı bulurlar. Bu durumun tersine sık aralıklarla yapılan performans değerlendirme; çalışanların kendilerini psikolojik baskı altında hissetmelerine neden olur. Sık yapılan performans değerlendirme aynı zamanda değerlemeciler için meşakkatli olur, kısa sürede yapıldığından önemli farklılıklar ortaya çıkmaz. İşletmelerin uygulamaları incelendiğinde performans değerlemenin belirli aralıklarla yapılmasının tercih edildiği görülmektedir.

Bu aralıklar altı ay ile iki yıl arasında değişmektedir. Performans değerlendirme periyotları belirlenirken işletmeler çeşitli unsurları dikkate almaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz⁴³.

- **Çalışma Süresi:** İşletmeler işe yeni alınan çalışanlara yılda iki ya da daha fazla performans değerlendirme uygularken kıdemli çalışanlara yılda bir kez performans değerlendirme uygulamayı tercih edebilmektedir.
- **Çalışanların Yaptıkları İşin Niteliği:** Tüm çalışanlara yaptıkları işe bakılmaksızın aynı anda aynı değerlendirme yöntemini uygulamak yerine yaptığı işin niteliğine göre bireysel, takım ya da proje temelli performans değerlemeleri uygulanmaktadır.

⁴¹ İbid, s.55.

⁴² Bayraktaroğlu, age, s.44

⁴³ Aygün, age, s.13.

- **İşletmenin Önem Verdiği Belirli Durumlar:** İşletmeler performans değerlendirme periyotlarını belirlerken zam yapılması öngörülen dönemler, çalışanlar hakkında terfi, nakil kararı almadan önce, çalışanın yöneticisinin, işinin veya iş niteliklerinin değişeceği dönemleri tercih edebilirler.

Performans değerlendirme sonucunda çalışanlara performansları ile ilgili olarak geri bildirimde bulunmaktadır. Performans değerlendirme periyotları gibi çalışana yapılacak olan geri dönüşlerin de sık olmaması gerekmektedir.

3. Performans Değerlendirmecilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı belirlenmesi işletmelerin, kültürüne, bulunduğu sektöre ve yapısına göre farklılık göstermektedir. İşletmeler yapılarına ve genel özelliklerine uygun olan değerlendirmeci seçmelidirler. Burada dikkat edilmesi gereken durum değerlendirmeci olarak seçilecek kişi veya kişilerin çalışmanı görev başındayken gözlemleme şansı olan ve çalışanın performansı ile ilgili bir düşünceye sahip olabilecek birinin seçilmesidir.

Genellikle performans değerlendirme olarak seçilen kişileri aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz⁴⁴:

- **Performans Değerlemenin Birinci Sicil Amiri Tarafından Yapılması**

İş gerekleri için lazım olan bilgilere sahip olmaları, çalışanları yüksek performans göstermeleri için ödüllendirme yoluyla teşvik etmeleri açısından birinci, sicil amirleri performans değerlendirme olarak tercih edilirler⁴⁵. Çalışanın bağlı olduğu birinci sicil amiri tarafından değerlendirilmesi, çoğunlukla değerlendirme organizasyonel yapının çıkardığı emir – komuta zincirindeki ilk amir tarafından yapılır. Burada birinci sicil amiri geçerli olan ve nihai değerlendirmeyi yapmaktadır. Birinci sicil amirinin düşünceleri çoğunlukla

⁴⁴ Uyargil, age, s.31.

⁴⁵ Ronald.E.Riggio, **Introduction to Industrial / Organisational Psychology**, 4th Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2003, p.129.

danışman özelliği taşır⁴⁶.Genellikle hiyerarşik organizasyon yapısına sahip olan işletmeler tarafından tercih edilmektedir.

Birinci Sicil amirinin performans değerlemesi yapmasının bazı sakıncaları da bulunabilir bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁴⁷.

- Birinci sicil amirinin ödül ve ceza yetkisini açıkça göstermesi ast statüsündeki çalışanı rahatsız edebilir
- Geri bildirim yapılmadığı tek taraflı bir değerlemenin yapıldığı bir sistem söz konusu ise birinci sicil amirinin yaptığı değerlendirme sonucunun olumsuz olması durumunda çalışan savunmaya geçebilir ve haklı davranışlar içinde olduğunu ispat etmeye çalışabilir.
- Performans değerlemeyi yapması öngörülen amir bu konuda yeterli bakış açısına sahip olmayabilir.
- Sonucu olumsuz olan performans değerlendirme çalışanın cezalandırılmasına neden olursa amir - ast münasebeti bozulabilir, bu da verimliliğin düşmesine neden olur.

Sıralanmış olan sakıncaların oluşmasını engellemek için değerlendirme sürecine birden fazla amir dâhil edilebilir, bu durumda amirler değerlemeyi ya bir birlerinden ayrı ya da bir araya gelerek topluca yaparlar⁴⁸. Birden fazla değerlemecinin olması durumunda birinci sicil amiri dışındaki değerlemecilerden detaylı değerlendirme yapmasını beklemek yerine çalışanın genel performansıyla ilgili görüşü alınmalıdır; çünkü değerlemecinin çalışanı gözlemlemesi değerlemenin sağlıklı olması açısından önemlidir⁴⁹.

Çalışanın Kendi Kendini Değerlemesi (Özdeğerleme)

İşletmelerde çalışanın kendi kendini değerlendirme giderek yaygınlaşan bir yöntem haline gelmiştir. Burada amaç çalışanın kendi kendini değerlendirerek, bireysel planlama yapmaya özendirilmesidir. Ancak bu hassa bir performans değerlendirme için

⁴⁶ İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 1.Basım, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1990, s.242.

⁴⁷ Aygün, age, s.14. ; Uyargil, age, s.32. ; Riggio, age, p.130. ; Uyargil, age, s.32. ; Uyargil, age, s.32.

⁴⁸ Aygün, age, s.15.

⁴⁹ İbid.

uygulanamaz; çünkü çalışanlar kendilerini değerlerken olduğundan düşük ya da yüksek performanslı gösterebilirler⁵⁰.Yapılan araştırmalarda Çalışanların %90'ının kendilerini ortalamanın üstünde değerlendirdiği tespit edilmiştir⁵¹. Özellikle hedef bazlı çalışmaların uygulandığı işletmelerde çalışanın kendi kendisini değerlemesi yöntemi kullanılmaktadır.

Bu süreçte çalışan kendi performansı ile ilgili olarak bir form doldurur, daha sonra yönetici çalışan tarafından doldurulan form ile kendi değerlemesini karşılaştırır⁵².

Bu süreç yöneticiye kendi yaptığı performans değerlendirme ile çalışanın kendi performansına ilişkin algısını karşılaştırma imkânı tanır. Böylece yönetici dilerse çalışana bu konuyla ilgili olarak bir performans görüşmesi yapmayı talep edebilir.

Sonuç olarak çalışanın performansının amaçlarla değerlendirildiği sistemin doğal bir neticesi olarak kullanılan çalışanın kendi kendini değerlemesi, bunun haricindeki sistemlerde özellikle çalışana performansı ile ilgili olarak geri bildirim yapılmadığı vaziyette, dikkatli bir şekilde üstünde çalışılması gereken bir konudur⁵³.

Performans Değerlemenin Çalışma Arkadaşları (Eşit Statüde Olanlar) Tarafından Yapılması

Performans değerlemenin çalışma arkadaşları tarafından yapılmasının temelinde, bir biriyle ilişkili ya da bire bir aynı işi yapan çalışanların birbirlerinin performanslarını iyi bir biçimde değerlendirebilecekleri varsayımı vardır⁵⁴. Performans değerlemenin çalışma arkadaşları tarafından yapılması konusundaki en önemli problem gerçeklik ve güvenilirliğin ne derece bulunduğu ve ne kadar objektif olunabildiğinin belirlenemiyor olmasıdır⁵⁵. Bu konuyla ilgili olarak iki zıt görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerin ilkinde göre çalışanın çalışma arkadaşlarını değerlemede objektif davrandığı varsayımına dayanır. Bu yöntemde çalışanın ücret artışı bu gibi konularda bile bu yöntem uygulanabilir⁵⁶.

⁵⁰Nilay Bahçe, "İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Uygulamadan Bir Örnek", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997, s.45.

⁵¹ Luis Santos Pinto ve Joel Sobel, "A Model of Positive Self - Image in Subjective, Assessments", **The American Economic Review**, 95 (5), 2005, pp. 1386-1402.

⁵² Bayraktaroğlu, age, s.520.

⁵³ Uyargil, age, ss.33-34.

⁵⁴ İbid.

⁵⁵ Aygün, age, s.16.

⁵⁶ İbid.

Çalışma arkadaşları tarafında yapılan performans değerlemenin mantığı eşit olan çalışanların bir birleriyle ilgili beklentilerinin daha az olmasından dolayı daha tarafsız uygulamalar yapılabileceği düşüncesine dayanır⁵⁷.

Bu duruma çalışanların bir birini değerlendirirken duygusal davranmaları neden olmaktadır. Bu nedenle hassas ve objektif bir ölçüm yapılmak isteniyorsa bu yöntem tek başına kullanılmamalıdır. Bununla beraber yöneticinin de (amir) değerlendirme sürecine dahil edilmesiyle (varsa) performans algısıyla ilgili olarak yönetici- çalışan farkının öğrenilmesi açısından yararlı olabileceği söylenebilir.

Performans Değerlemenin Astlar Tarafından Yapılması

Astlar tarafından değerlendirme sık kullanılmayan bir yöntemdir. Özellikle hiyerarşik organizasyon yapısının bulunduğu işletmelerde yöneticiler astları tarafından değerlendirilmekten rahatsız olabilirler. Astlar tarafından değerlendirme yönteminde başarıya ulaşabilmek için yerine getirilmesi gereken iki tane önkoşullar vardır, bunlar; ast, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olmalıdır. Yönetici (amir), astlardan gelen fikirlerin kendine faydalı olacağına inanmalıdır, bu önkoşulların gerçekleştirilmemiş olması durumunda, astlar görevden çok yöneticinin bireysel özelliklerini ve kendilerine olan tutumlarını göz önüne alarak değerlendirme yaparlar, bu durumda değerlendirme süreci objektiflikten ve amacından uzaklaşır⁵⁸.

Bu durumun aksine özellikle büyük ölçekli işletmelerde “performans değerlemenin astlar tarafından yapılması” yönteminin uygulamaları olumlu bir şekilde neticelendiği görülmektedir, bunun nedeni ast tarafından yapılan değerlemenin ortalamasının alınarak olası taraflı değerlemelerin engellenmesidir⁵⁹.

Sonuç olarak bu yöntemin performans değerlendirme sürecine olumlu katkısının olup olmayacağı işletmenin organizasyon yapısına ve bu yöntemi performans değerlendirme sürecine sistemli bir şekilde dahil edip etmediğine göre farklılık gösterir.

⁵⁷ Birgül Çifti, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Kitapevi, Ankara, 2007, ss. 172-173

⁵⁸ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, age, s.34.

⁵⁹ Aygün, age, s.17.

Performans Değerlemenin Müşteriler Tarafından Yapılması

Performans değerlemenin müşteriler tarafından yapılması genellikle, turizm, eğitim, bankacılık, pazarlama vb, gibi hizmet sektöründe tercih edilen bir yöntemdir. Burada hizmeti üretenlerin performanslarını en iyi değerlendireceklerin müşteriler olduğu varsayılır.

Bir eğitim kurumunda öğrencilerin derse katılım, seviyelerini koruma, sınavlardaki başarıları düzeylerine göre öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir⁶⁰.

İşletmeler Müşteriler tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarını çalışanlara verilecek işin belirlenmesi, çalışanların terfi ettirilmesi, ücretlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi konularda karar almak için kullanılmaktadırlar⁶¹.

Bu yöntemin bazı faydaları bulunmaktadır, bunlar; işletme – müşteri ilişkisinin uzun süreli olmasını sağlamak ve müşterinin kurumsal bağlılığını arttırmaktır⁶².

Müşteriler tarafından yapılan değerlemeler yalnız başına kullanılmamalıdır; çünkü burada müşterinin değerlendirme yaparken çalışanın performansından çok algıladığı hizmet kalitesini göz önünde bulundurabileceği dikkatte alınmalıdır⁶³. Bu yöntemin bir diğer sakıncası ise işletme çalışanlarının gelişimleri ile ilgili kararlar alınırken kurum dışından birilerinin görüşüne yer verilmesidir⁶⁴.

Performans değerlendirme süreci içinde değerlemecilerin belirlenmesi önemli aşamalardan biridir. İşletmeler değerlendirme yaparken söz edilen değerlemecilerden birini, hepsini ya da bir kaçını kullanmayı isteyebilirler. Bu durum işletmenin yapısına, kültürüne, bulunduğu sektöre göre farklılık gösterebilir.

Aşağıdaki şekilde performans değerlendirme sürecinde hangi değerlendirme kriterleri değerlendirilmek amacıyla tercih edildikleri gösterilmiştir.

⁶⁰ Victor Lavy, Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers, **The Future of Children**, 7 (1), 2007, pp. 87-109.

⁶¹ Bayraktaroğlu, age, s.48.

⁶² Uyargil, age, s.35.

⁶³ Behçe, age, s.47.

⁶⁴ Aygın, age, s.18.

KULLANIM ALANI	VERİ KAYNAKLARI				
	Birinci Sicil Amiri	Çalışma Arkadaşları	Astlar	Çalışanın Kendi Değerlemesi	Müşteriler
Terfi, Nakil, vb. Konulardaki Kararlar	X	X			
Kişisel Gelişim	X	X	X	X	X
Personelle İlgili Olarak Yürütülecek Araştırmalar	X	X	X		X

Şekil 1. Performans Değerlemeye İlişkin Verilerin Elde Edildiği Kaynaklar
Kaynak: (Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını No: 262, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını No: 154, İstanbul, 1994, s.36.)

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere birinci sicil amirleri ve çalışma arkadaşları tüm kullanım alanlarına, astlar kişisel gelişim ve personelle ilgili olan araştırmalara, müşteriler terfi - nakil konuları hariç tümüne, Çalışanın kendisi ise yalnızca kişisel gelişim alanına kaynaklık etmektedir.

F. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

İşletmeler; kimi, hangi kriterler doğrultusunda, ne şekilde değerlendiriyoruz, sorularına cevap aramaktadırlar. Bu nedenle çeşitli performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Her işletme, amaçlarına, örgütsel yapılarına en uygun yöntemi seçecektir. Böylece performans değerlendirme öznelikten uzaklaşıp bilimselliğe ve tarafsızlığa yaklaşmaktadır.

Performans değerlemenin başarılı bir şekilde uygulanması için yönetim sürecinde kullanılan performans değerlendirme vazgeçilemez bir unsurdur⁶⁵.

Unutulmamalıdır ki yönetimin desteklemediği hiçbir faaliyet başarıya ulaşamaz. İşletmeler için geliştirilmiş performans değerlendirme yöntemlerini üç ana başlıkta aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz.

1. Çalışanları Karşılaştırmaya Bağlı Yöntemler

Bu yöntem adından da anlaşılacağı üzere çalışanların birbirleri ile karşılaştırılarak değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır. Burada amaç çalışanların başarı sıralamasının doğru ve nesnel bir şekilde yapılmasıdır. Elde edilen sıralama sonucunda hangi çalışanların terfi edeceklerine ya da hangi çalışanın ne tür işler için daha uygun olduğuna karar verilmektedir. Çalışanların karşılaştırmaya bağlı değerlendirilmesini öngören yöntemleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

a. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Sıralama yöntemi kendi içinde ikiye ayrılır. Birincisi basit sıralama, ikincisi ikili karşılaştırma yöntemidir. Bunları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz.

Sıralama, performans değerlemenin en eski ve en basit yöntemidir. Bu yöntemde tüm çalışanların performansı yönetici tarafından çeşitli ölçütler (örneğin; iş bilgisi, çalışma kalitesi, çalışma süresi, işe devam durumu, dakik olma, vb.) göz önünde bulundurularak en iyiden en kötüye doğru sıralanır⁶⁶. Kısaca bu yöntem basit sıralama olarak da adlandırılır.

⁶⁵ Hüseyin Koca, **İnsan Kaynakları Yönetim**, Kumsaati Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2010, s.213.

⁶⁶ Raymond J. Stone, **Human Resource Management**, John Wiley & Sons Australia Ltd., 5th edition, Sydney, 2005, p.295

Basit sıralama yöntemini işgören sayısı fazla olmayan işletmelerde kullanmanın faydalı olmasının yanı sıra bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi çalışanın başarısı değerlendirilirken işletme içindeki önemi gibi tek bir ölçüt göz önünde bulundurularak karşılaştırma yapılmasıdır. Diğer bir deyişle yapılan mukayese ve performansın gösterdiği gelişim bazı ölçütlerle kısıtlanmış durumdadır. Buna karşın bir işgörenin performansını mukayese etmek için bir çok ölçüt bulunmaktadır. Bu yöntemin diğer bir sakıncası ise işgörenlerin hepsinin topluca karşılaştırılıyor olmasıdır. Bu durum Değerleme hatalarından unvandan etkilenme hatasına neden olacaktır. Bir diğer sakınca da yapılan değerlemenin kantitatif olmamasından dolayı çalışanlar arasındaki başarının ne derece farklı olduğunun tespit edilememesidir⁶⁷.

Basit sıralamaya oranla daha sağlıklı olduğu düşünülen ikili karşılaştırma yönteminde ise, her bir çalışan diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bu yöntemde belirlenmiş olan çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması neticesinde başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olan çalışandan en az işareti olan çalışana doğru bir sıralama yapılır⁶⁸.

Sıralama yönteminde çalışanların görev ve unvanları göz önüne alınmaz, yapılan bu sıralanmalar, değerlendirme yapılırken “pozisyondan etkilenme” hatalarının oluşmasına neden olur⁶⁹.

Üretim işletmesinde çalışan ustabaşının işçiden daha başarılı olacağı düşünülmesi bu durma örnek gösterilebilir.

Bu yöntemin performans değerlendirme hatalarına neden olmasının en önemli nedeni önceden belirlenmiş bir ölçütün çalışanda var olup olmadığının değerlemeci tarafından tespit edilmesinin istenmesidir. Bazı ölçütler kolay ve objektif bir biçimde tespit edilirken bazı ölçütler tespit edilemez. Örneğin; çalışanın devamsızlık durumu kolay ve objektif bir biçimde belirlenebilirken, çalışma kalitesinin yüksek olup olmadığı değerlemecinin yorumuna açıktır. Bu durumda değerlendirme yönteminin subjektif olmasına neden olmaktadır. Bunun dışında çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde çalışanları en başarılıdan en başarısıza doğru sıralamak ya da ikili karşılaştırma yapmak zaman alıcıdır.

⁶⁷ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Kitapları (Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.), 4.Basım, İstanbul, 2009, s.229.

⁶⁸ Uyargil, age, s.37.

⁶⁹ Cavide Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4.Baskı, İstanbul, 2009, s.233.

Örneğin, 20 kişiyi ikili karşılaştırma yöntemi ile sıralamak istediğimizde 190, 30 kişiyi sıralamak istediğimizde ise 435 kişiyi karşılaştırmamız gerekmektedir. Bunun formülü ve hesaplaması aşağıdaki gibidir⁷⁰.

FORMÜL: Karşılaştırma Sayısı = $n \cdot (n - 1) : 2$

n: Karşılaştırılacak kişi sayısı.

HESAPLAMA:

20 Kişi İçin; Karşılaştırma Sayısı = $20 \cdot (20-1) : 2$
= $(20 \cdot 19) : 2$
= $380 : 2$
= 190

30 Kişi İçin; Karşılaştırma Sayısı = $30 \cdot (30-1) : 2$
= $(30 \cdot 29) : 2$
= $870 : 2$
= 435

Değerleme hatalarına neden olması, çalışan sayısının çok olduğu işletmelerde zaman alıcı olması gibi nedenlerden dolayı sıralama yöntemi günümüzde işletmeler tarafından tercih edilen bir yöntem değildir. Bazı işletmelerin sıralama yöntemini, diğer performans değerlendirme yöntemlerinin sonuçlarını kontrol etmek ve kadrolama yaparken aynı düzeyde çalışanlar arasında seçim yapmak için kullandıkları görülmektedir⁷¹.

b. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Çalışanları karşılaştırmaya bağlı yöntemlerden biri olan zorunlu dağılım yöntemi, sıralama yöntemine göre daha yeni bir yöntemdir.

Zorunlu dağılım yöntemi, değerlemecinin çalışanın iş davranışı ile ilgili olarak önceden belirlenmiş iki ifadeden birini seçmek durumunda olduğu bir performans değerlendirme yöntemidir⁷².

Bu yöntemde her biri dört ya da beş cümleden oluşan tasvir edici deyim gruplarının bulunduğu bir değerlendirme ölçeği formu kullanılmaktadır.

⁷⁰ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi**, age, s.37.

⁷¹ Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, age, s.233.

⁷² David A. Decenzo And Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, John Wiley&Sons Inv, 7th Edition, New York, 2001, p. 276.

Bu yöntemde, gruplar içinde yer alan ve değerlendirilmesi gereken kişiyi en iyi şekilde tanımlayan ve kişinin durumunda en az uyan iki cümle işaretlenmektedir. Değerlemeci çalışanın durumuyla uyumlu alan ya da en az uyumlu olan cümleleri işaretlerken ağırlıklarının ne olduklarını bilmemektedir⁷³.

Zorunlu dağılım yönteminde, çalışanların karşılaştırılan performansları önceden belirlenmiş yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerinde dağıtılacaktır. Değerleme düzeyleri çan eğrisi şeklinde olabilir. Değerlemeyi kişinin, çalışanların %20'sini düşük performanslı, %20'sini yüksek performanslı, geriye kalan % 60'ın ise orta düzeyde performansa sahip olduğuna karar vermesi buna güzel bir örnektir⁷⁴.

Bazı yazarlar zorunlu dağılım yönteminin diğer değerlendirme yöntemlerinden daha yüksek güvenilirlikte olduğunu düşünmektedir. Schneider ve Schmitt, bu yöntemin, değerlemeye tabi tutulan çalışan sayısının çok, değerlendirici sayısının da birden fazla olması durumunda tek örnek sonuçlara ulaşılmasında faydalı olduğunu düşünmektedir⁷⁵.

Zorunlu dağılım yönteminin eleştirilen yönleri de bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz⁷⁶:

- Çalışanların performans düzeylerindeki farklar yeterince net olmadığından bu yöntemin kullanılması ücretlerde adaletsizliğe neden olabilir.
- Çalışanlar genel bir ölçüte göre değerlendirildiğinden, açıklık ilkesinin bulunduğu, çalışanın performans sonucu hakkında bilgilendirildiği işletmelerde uygulanamaz; çünkü tek bir genel ölçüte ilişkin görüşün yönetici tarafından çalışana açıklanması ve çalışanın ikna olması zordur.
- Zorunlu dağılım yönteminde performans değerlemelerinin çan eğrisi şeklinde olması beklenir; ancak çan eğrisi az sayıda çalışanın olduğu işletmelerde uygulanamamaktadır. Dağılım normal gözüktüğü dahi tam anlamıyla derecelendirilemeyen çalışanlar hatalı sonuçlara neden olmaktadır.

⁷³ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4.Baskı, İstanbul, 1998, s.346.

⁷⁴ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2004, s.438.

⁷⁵ Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, age, s.234.

⁷⁶ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, age, s.40. ; Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, age, s.234. ; Barutçugil, age, s.438.

Tüm yöntemler gibi zorunlu dağılım yönteminin de olumlu ve eleştirilen yönleri bulunmaktadır. Değerlemeci sayısının birden fazla ve çalışan sayısının çok olduğu işletmelerde uygulanması önerilirken, açıklık ilkesini esas alan işletmelerde uygulanması ve ücretle ilgili kararların alınmasında kullanılması önerilmemektedir. Zorunlu dağılım yönteminin sıralama yöntemine oranla daha objektif ve uygulama açısından daha yaygın olduğunu söyleyebiliriz.

2. Ortak Performans Kriteri ve Standartlara Bağlı Yöntemler (Değerlendirme Skalalarına Bağlı Yöntemler)

Ortak performans kriteri ve standartlara bağlı yöntemlerde, çalışanlar birbirlerinden bağımsız olarak, kendi iş tanımları çerçevesinde belirlenmiş ölçütlere göre değerlendirilirler. Belirlenmiş olan ölçütler bazı durumlarda her personel için farklı olurken bazı durumlarda ise belli bir çalışan grubu için ortak performans değerlendirme ölçütleri bulunabilir. Ortak performans kriteri ve standartlara bağlı yöntemleri aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz.

a. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Geleneksel değerlendirme skalaları işletmeler tarafından en çok kullanılan değerlendirme yöntemlerindedir. Ülkemizde de yaygın olarak kullanılmaktadır.

Derecelendirme ölçekleri olarak da adlandırılan bu yöntem, çalışanların iş performansına ilişkin davranışlarını veya özelliklerini ölçmeye odaklanmıştır. Yöntemin eski uygulamalarında, çalışanların davranış veya özelliğini en iyi tanımlayan kelime ya da ifade değerlendirme tarafından değerlendirme formunda işaretlenir⁷⁷.

Bu yöntemde çalışan performansı çeşitli ölçütler ve farklı anlayış biçimlerini içeren bir skala ile ölçülür. Performans değerlemede kullanılan bu ölçütlere “değerlendirme kriteri” ya da “değerlendirme faktörü” denilir⁷⁸.

Değerleme faktörleri çoğunlukla üç gruba ayrılır. Bunları şöyle sıralayabiliriz⁷⁹.

- Çalışanın kişilik özelliklerini ölçen faktörler,
- Çalışanın işe ilişkin davranışlarını ölçen faktörler,

⁷⁷ French, age, p.341.

⁷⁸ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, age, s. 41.

⁷⁹ Savaş, age, s.36.

- Çalışanın yaptığı işin çıktısı ya da sonuçlarını ölçen faktörler.

Bu yöntemde faktör seçilirken özen gösterilmeli ve faktör seçiminin önemi göz ardı edilmemelidir. Gözlememesi kolay, açıklaması net olan faktörler seçilmelidir. Böylece değerlemecilerin farklı olması durumunda dahi faktörler aynı şekilde anlaşılabilir olacaktır. Çalışanın aynı özelliğinin birden fazla faktörle ölçülmesi durumunun (Faktör geçişimi) olmamasına özen gösterilmelidir.⁸⁰

Kişilik özelliklerini ölçen faktörlerin kavranmasının güç olması ve gözlemlemeye uygun olmaması, değerlendirme yapılırken hata yapılmasına sebep olacağından davranışı ve neticelerini ölçmek amacıyla oluşturulmuş faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir⁸¹.

Geleneksel değerlendirme skalaları yöntemi kısa sürede kolay düzenlenebilir olması ve anlaşılabilir olması gibi nedenlerle işletmeler tarafından tercih edilen bir yöntemdir. Değerleme sonucunda yapılan eleştirilerin çalışan üstündeki etkileri ve değerlendirme hatalarına neden olması yöntemin kısıtlılıklarındandır.

Daha önce de değinildiği gibi geleneksel değerlendirme skalaları yönteminde bireylerin performanslarına ilişkin davranışları ölçmek amaçlanmaktadır.

Tüm yöntemler gibi bu yöntemin çeşitli avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

Yöntemin avantajlarını şöyle sıralayabiliriz⁸².

- Geleneksel değerlendirme skalaları, puanlarla ifade edilebilen, çalışanlarla ilgili kararlarda uygulanabilen, kolay düzenlenebilir bir yöntemdir.
- Geleneksel değerlendirme skalaları ile değerlendirme çok sayıda çalışanı kısa sürede değerlendirebilirler. Bununla beraber ölçümlerin, anlaşılmasının ve çalışanlara açıklanmasının kolay olması, yöntemin gerektiğinde geliştirilebilir özellikte olması da yöntemin avantajlarındandır.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, age, s. 41.

⁸² Ibid. ; Savaş, age, s.36.

Yöntemin dezavantajlarını şöyle sıralayabiliriz⁸³.

- Geleneksel değerlendirme skalaları yönteminin uygulanması sonucunda performansla ilgili yapılan eleştiriler çalışan açısından yıkıcı olabilir.
- Geleneksel değerlendirme skalaları yöntemi değerlemeciye ait kanılar dışında herhangi bir sebep – sonuç ilişkisine dayanmamaktadır. Bu durum da değerlendirme hatalarından en çok “hale” ve “boynuz” etkilerinin oluşmasına neden olur.
- Geleneksel değerlendirme skalaları yönteminde çalışanlar performansları ile ilgili olarak teşvik edilmek yerine, çalışanlara işi bir an önce bitirmelerini öngören bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.
- Geleneksel değerlendirme skalaları yönteminde geçerlilik ve güvenilirlik düşüktür.

Geleneksel değerlendirme skalaları yöntemi, yöneticilere kısa sürede çok sayıda çalışanın performansını değerlendirme imkânı vermesi, hesaplamasının kolay olması, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara açıklanmasının kolay olması gibi nedenlerle değerlendirme hatalarına sebebiyet verdiği, güvenilirliğinin düşük olduğu, çalışanları performansları ile ilgili olarak teşvik etmediği görüşlerine rağmen işletmelerin en çok tercih ettiği yöntemlerdendir ve ülkemizde de kullanılmaktadır.

b. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal değerlendirme skalaları, geleneksel değerlendirme skalalarının dezavantajlarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Diğer bir deyişle davranışsal değerlendirme skalaları, geleneksel değerlendirme skalalarının gelişmiş versiyonudur.

Davranışsal değerlendirme skalaları yönteminde, değerlendirme kriteri çalışanların, sahip oldukları kişilik özellikleri değil, işin istenilen biçimde yerine getirilmesi için sergilenen davranışlardır⁸⁴.

Davranışsal değerlendirme skalaları yöntemi kendi içinde davranışsal beklenti ve davranışsal gözlem olmak üzere ikiye ayrılır.

⁸³ İbid, Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, age, s. 41.

⁸⁴ Bayraktaroğlu, age, s.58.

Davranışsal Beklenti Skalaları

Davranışsal Beklenti Skalaları çalışanların performansını önceden belirlenmiş davranışları temel alarak incelemek amacıyla kullanılmaktadır. İşletmeler tarafından pek tercih edilen bir yöntem değildi. 1960'lı yıllarda geliştirilmiş olan bu yöntem, geleneksel değerlendirme skalaları ile çalışanların işle ilgili olarak önceden belirlenmiş olan davranışları birleştirilerek oluşturulmuştur. Bu yöntem, İngilizce BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak adlandırılmaktadır. Davranışsal beklenti yöntemi ile geleneksel değerlendirme yöntemi arasındaki en önemli fark araştırılan her boyutu yöneticilere kolaylık sağlamak için davranış cinsinden açıklamasıdır⁸⁵.

Davranışsal değerlendirme yöntemleri dört adımda geliştirilebilir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır⁸⁶.

- Yöneticiler, işi oluşturan faaliyetlerin (davranış biçimlerinin) performans boyutlarını ya da kategorilerini belirlemelidir.
- Yönetici, belirlenmiş olan her boyut için ayrı “kritik olay” yazmalıdır.
- Birbirinden bağımsız yönetici grubu, önceden belirlenmiş olan “kritik olayları” performans boyutlarına göre sıralar sonra performans skalasında her olayı iyiden kötüye doğru sıralayarak ölçer.
- Her bir boyut için hazırlanmış olan “kritik olay” iyi – kötü performansı gösterir.

Davranışsal beklenti skalası yöntemini kısaca, bir iş ve bununla ilgili olarak çalışandan beklenen davranış çerçevesinde çalışanın performansının değerlendirilmesi olarak tanımlayabiliriz.

Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalaları yönteminin olumsuzluklarını ortadan kaldırmak, daha objektif ve hata eğilimi düşük bir

⁸⁵ Savaş, age, s.41.

⁸⁶ George T. Milkovich, John W. Boudreau, **Human Resource Management**, Times Mirror Higher Education Group, 8th Edition, New York, 1997, p.110.

değerlendirme yapmak amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Davranışsal beklenti ve davranışsal gözlem skalaları arasındaki farkları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

Davranışsal beklenti skalaları yönteminde performans boyutları çerçevesinde kritik olayları içeren davranış seçenekleri belirlenmekte ve bu davranışlar ölçülerek değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem skalalarında da göreve ilişkin davranış biçimleriyle ilgili kritik olaylardan yararlanılmaktadır. Fakat burada yöneticinin gözleme derecesine göre değerlendirme yapılmaktadır⁸⁷.

Davranışsal gözlem skalaları yönteminde performansın değerlendirilmesinde değerlemecinin gözlem yeteneğinin temel alınıyor olması bazı avantaj ve dezavantajları da beraberinde getirmiştir.

Davranışsal Gözlem Skalaları Yönteminin Avantajlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁸⁸.

- Bu yöntemde, çalışanlardan beklenen davranış biçimlerine değil, çalışanın nesnel olarak izlenebilen davranışlarına göre değerlendirme yapıldığı için yöntemin çalışanlara açıklanması kolaydır.
- Çalışanlara açıklaması kolay bir yöntem olmasından dolayı çalışanların kendilerini geliştirmeleri için geri besleme sağlanmasına olanak tanıyan bir yöntemdir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da çalışanlar tarafından en çok kabul edilen yöntemlerdendir.

Davranışsal Gözlem Skalaları Yönteminin Dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁸⁹.

- Yöntemin uygulanması için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmek ve yöntemi uygulamak işletmeler için yüksek maliyetlidir.
- Yöntemin uygulanması değerlemeciler (yöneticiler) için zaman alıcıdır.
- Davranışsal gözlem skalaları yöntemi, çalışanlara açıklanabilirliğinin kolay olması nedeniyle çalışanlar tarafından kolayca kabul edilip benimsenen bir yöntemdir.

⁸⁷ Savaş, age, s.44.

⁸⁸ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, age, s.48.

⁸⁹ Savaş, age, s.48.

İşletmeler, bu yöntemi uygulamaya karar vermeden önce yöntemin maliyetli oluşu ve yönetici açısından zaman alıcı olması unsurlarını göz önünde bulundurmalarıdır.

c. Kritik Olay Yöntemi

Kritik Olay Yöntemi, İkinci Dünya Savaşı'ndaki kritik olaylarla ilgili yapılan araştırmalardan esinlenilerek hazırlanmış bir yöntemdir⁹⁰.

Bu yöntemde, önceden belirlenmiş bir zamanda, çalışanın nadir iyilikte olan ya da istenmeyen iş ile ilgili davranışları kayıt altına alınır⁹¹.

Kritik olay yöntemi, iş ile ilgili etkinliklere ilişkin çalışan davranışlarının en olumludan en olumsuz doğru yazılarak kaydedilmesini gerektiren bir performans değerlendirme yöntemidir⁹².

Kritik olay yönteminde çalışanın davranışlarını izleyen yönetici, çalışanın başarılı ya da başarısız olduğu davranışları kayıt altına alır. Kayıt altına alınan davranışlar sıklıkla çalışanın performansı ile ilgili olarak yöneticinin dikkatini çeken “kritik olay”lardır. Çalışan davranışı, davranış gerçekleştiği anda ve çalışanın içinde bulunduğu koşullar göz ardı edilmeden kaydedilir. Bir sonraki adımda yönetici kaydedilen “kritik olay”larla ilgili olarak çalışana geri bildirimde bulunur. Bu yöntemde değerlendirme skalalarından farklı olarak çalışanın karakter özelliklerine (dürüstlük, dikkatli olma, sadakat vb.) değil işle ilgili olarak geliştirdiği davranış biçimleri göz önünde bulundurularak değerlendirme yapıldığından, yöntemin çalışanlara açıklanması ve çalışanın kendini geliştirmesine yönelik geri bildirim yapılması daha kolaydır. Bu durumda çalışan kendisinden hangi durumda hangi davranışın beklendiğini anlamış olur⁹³.

Kritik olay yönteminde çalışanın hangi biçimde davranış sergilediği belirlenmeye çalışılır. Kritik olaylardaki olası davranış çeşitleri aşağıdaki gibi sıralanabilir⁹⁴:

- Çalışanın kendisine verilen aşırı iş karşısında sinirlenmesi
- Çalışanın iş arkadaşlarıyla yardımlaşmaya sıcak bakmaması.
- Çalışanın, işinin yapılışıyla ilgili yöntemlerin geliştirilmesini teklif etmesi

⁹⁰ Bahçe, age, s.31.

⁹¹ Gary Dessler, **Human Resource Management**, Pearson Education, 9th Edition, Delhi, 2004, p.248.

⁹² Mondy, age, p.292.

⁹³ Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, age, s.242.

⁹⁴ Bahçe, age, s.32.

- İşletme tarafından çalışana sunulan eğitim imkanının çalışan tarafından reddedilmesi
- İşletme yönetimi tarafından alınan kararların çalışan tarafından iş arkadaşlarına kabul ettirilmeye çalışılması

Kritik olay yöntemi çalışan davranışlarının düzenli bir biçimde kayıt altına alınmasını gerektiren ve çalışanın kişilik özelliklerine değil iş ile ilgili geliştirdiği davranış biçimlerine odaklı bir yöntemdir. Tüm yöntemler gibi bu yöntemin de bazı yararları ve zararları bulunmaktadır.

Kritik Olay Yöntemine İlişkin Yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁹⁵.

- Bu yöntem ile yöneticiler, iyi ve kötü performansı kesin örneklerle açıklama olanağını yakalar.
- Yöneticinin belirlenmiş olan değerlendirme dönemi boyunca çalışanın performansını düşünmesini sağlar; çünkü yönetici çalışanlarla ilgili “kritik olay”ları arşivlemek zorundadır.
- Arşivlenmiş olan “kritik olay”lar listesi, çalışanların performanslarına ilişkin eksiklerinin ortadan kaldırılması için neler yapıldığı hakkında objektif bilgiler sağlar.

Kritik Olay Yöntemine ilişkin zararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁹⁶.

- Yönetici tarafından sürekli izlendiğini bilen çalışan bu durumdan rahatsız olabilir.
- Yöntemde kritik olayların çalışan performansına olan etkisi tespit edilemediği için çalışanların performansları arasındaki farklılıkları belirlemek zordur.
- Çalışanların karşılaştırılmasının zor olmasından dolayı ücret konusunda karar vermek için bu yöntemi kullanmak yararlı değildir⁹⁷.

Kritik olay yöntemi gözlem esasına dayanan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu durumdan dolayı çalışanın davranışını iyi bir şekilde gözlemlemek ve kayıt altına almak konusunda yöneticinin sorumluluğu büyüktür. Yukarıda da sıraladığımız gibi bu yöntemin de fayda ve sakıncaları bulunmaktadır. Yöntemin gözlem esasına dayalı

⁹⁵ Savaş, age, s.39.

⁹⁶ Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, age, s.242.

⁹⁷ Savaş, age, s.39.

olmasından dolayı gözlemlenebilir davranışları gerektiren işler için daha uygun olduğunu söyleyebiliriz.

d. İşaretleme (Kontrol Listesi) Yöntemi

İşaretleme yönteminde, iş ile ilgili olan kritik olaylar önem sırasına göre listelenir. Hazırlanmış olan listeler üzerinden çalışanların performansına ilişkin yorumlar yapılır.

Kontrol listesi yönteminde çalışanların iş başarılarını ve özelliklerini belirleyen ifadeler bulunmaktadır. Bu yöntemde yönetici çalışanın performansına ilişkin değerlendirme değil yorum yapar. Yapılmış olan araştırmalar kontrol listesinin boyutunun 724 ifadeye kadar ulaştığını göstermektedir. Bunun dışında önceden elde edilmiş değerlere sayısal olarak değer verme yoluyla yöntem, ağırlıklı kontrol listesi şeklinde uygulanabilir⁹⁸.

Kontrol listesi yönteminin uygulama şeklini kısaca anlatacak olursak burada değerlemeci çalışanın performans ve özelliklerine en uygun olan ifadeleri seçip işaretleyerek çalışanların toplam ağırlıklı puanlarını hesaplamış olur⁹⁹.

İşaretleme yönteminin amacı değerlendirmeyi yapan yöneticinin üstündeki baskıyı kaldırmaktır, aşağıdaki tablo işaretleme yöntemine örnek olarak gösterilebilir¹⁰⁰. İşaretleme (Kontrol Listesi) yöntemi kendi içinde üçe ayrılmaktadır, bunları aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz¹⁰¹.

	EVET	HAYIR
Üretilen fikirler iyi düzeyde mi?		
Yönetici, ast durumundaki çalışanlardan saygı görüyor mu?		
Verdiği emirler uygulanıyor mu?		
Çalışanların problemlerini çözecek yeterli zamanı var mı ?		

Şekil-2: İşaretleme (Kontrol Listesi) Yönteminde Kullanılan Çizelge.

⁹⁸ Recep Yücel, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Terfi ve Başarı Değerlendirme**, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 2010, s.55.

⁹⁹ Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Nobel Kitapevi, Adana, 2011, s.226.

¹⁰⁰ Bahçe, age, s.33.

¹⁰¹ Savaş, age, s.44 ; Bayraktaroğlu, age, s.62. ; Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, age, s.242.

Basit Kontrol Listesi

Bu yöntemde, çalışanların özelliklerini ve işle ilgili davranışlarını belirlemede kullanılmış olan derece tanımlarından hangisine uyduğunun belirlenmesidir.

Zorunlu Kontrol Listesi

Zorunlu kontrol listesinde, değerlemeyi yapan yönetici genellikle kümede belirtilmiş olan iki ifadeden yalnız birini seçebilir. Belirtilmiş olan iki ifade değerlemeci için aynı isteği uyandırmış olsa da bu ifadelerin çalışanın performansına olan etkisi farklı oranda olduğundan daha hassas bir ölçüm yapılmış olur.

Ağırlıklı Kontrol Listesi

Bu yöntem, kritik olay yönteminin zararlı yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla oluşturulmuştur. İşle ilgili olarak tam bilgiye sahip olan yönetici ya da uzman kişiler, işe ilişkin kritik olaylar belirlerler ve bunlara önem sırasına göre farklı ağırlıklar verirler. Değerlemeci, çalışanın durumuyla ilgili uygun gördüğü ifadeyi işaretlerken söz konusu ifadenin katsayısıyla ilgili bilgi sahibi olmadan işaretleme yapar. Bu yöntemin bazı uygulamalarında söz konusu davranışın tekrar sıklığını da ölçmek amacıyla ifadelerin karşısında “her zaman, çoğunlukla, nadiren” gibi ayırmalara yer verilmektedir.

İşaretleme yöntemi, güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirildiğinde diğer yöntemlere oranla daha üstün olduğu düşünülmektedir. Yöneticinin görüşlerinin önceden belirlenmiş olan ifadelerle sınırlandırılmış olması ve geri beslemenin zor olması yöntemin eleştirilen yönlerindedir. Eleştirilen bu yönlerin çalışanların kurumsal güven duygusunu azaltacağı görüşü savunulmaktadır¹⁰².

İşaretleme yönteminin uygulamasına ilişkin de bazı zorluklar bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz¹⁰³.

- Bulunan iş sınıflarının her biri için sorunları anlatan ifadeler listesi oluşturmak gerekmektedir.
- Oluşturulan listedeki ifadelerin anlamlarının algılanması değerlemeciye göre farklılık gösterebilir.

¹⁰² Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, age, s.50.

¹⁰³ Barutçugil, age, s.436.

Bu yöntem, görevin ana özelliklerini içerecek ifadelerden dikkate alınarak hazırlanmışsa hayli güvenilir netice vermesi beklenir. Bu yöntem, uygulaması kolay, iktisadi ve standart olma özelliklerini taşır. Bu yöntemin en yaygın sakıncası değerlemecinin yapacağı yanlışlığa zemin hazırlamasıdır. En yaygın yapılan hata ise “halo” hatasıdır. Bu durum özellikle işe yönelik ifadelerden çok bireye yönelik ifadelerin çoğunlukta olarak hazırlanmasından kaynaklanır¹⁰⁴.

İşaretleme yöntemini özetleyecek olursak, bu yöntemde önem sırasına göre listelenmiş iş davranışlarını (kritik olaylar) anlatan ifadeler bulunmaktadır. Değerlemeci söz konusu ifadelerden yola çıkarak çalışanın performansını değerlendirir. Yöntemin güvenilirlik ve geçerlilik açısından diğer yöntemlere oranla üstün olarak kabul edilmesine karşın yöntem, listelenen ifadelerin anlamsal olarak değerlemecilere göre farklılık göstermesi, her iş sınıfı için ayrı liste oluşturma zorunluluğu, geri besleme olanağının sınırlı olması yöntemin zorluklarını ve eleştirilen yönlerini oluşturmaktadır.

3. Kişisel Performans Kriterine Bağlı Yöntemler

Ortak performans kriteri ve standartlara bağlı yöntemlerde daha çok çalışanların kişilik özelliklerine ve işle ilgili davranışlarına odaklanılmış olduğunu ve bu bağlamda belirlenmiş olan ortak kriterlere göre çalışanların performanslarının değerlendirildiğini görmekteyiz.

Kişisel performans kriterine bağlı yöntemlerde ise çalışanların işle ilgili gerçekleştirdikleri hedeflere, oluşturdukları çıktılara ve sonuçlara odaklanılarak çalışanların bireysel olarak performanslarının değerlendirildiğini görmekteyiz¹⁰⁵.

Yöntemin uygulanmasına baktığımızda çalışanların diğer çalışanlarla karşılaştırılmadan belirli kriterler temel alınarak değerlendirildiğini görmekteyiz¹⁰⁶.

Bu karşılaştırmadan yola çıkarak ortak performans kriteri ve standartlara bağlı yöntemlerin ortak çalışan davranışına odaklı olması nedeniyle kitlesel başarının ön planda olduğu sektör ya da birimlerde, kişisel performans kriterine bağlı yöntemlerin ise bireysel başarının ön planda olduğu sektör ya da birimlerde kullanılmasının yararlı olacağını söyleyebiliriz.

¹⁰⁴ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, MET Basım-Yayın & Organizasyon, Eskişehir, 1992, ss.176-177.

¹⁰⁵ Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, age, s.243.

¹⁰⁶ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Volkan Matbaacılık, Ankara, 1997, s.169.

Kişisel performans kriterine bağlı yöntemleri aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz.

a. Doğrudan İndeks Yöntemi

Doğrudan indeks yönteminde performans standartları ya yalnız yönetici tarafından ya da yönetici ve çalışan tarafından ortak olarak belirlenebilir. Yöntem için belirlenen ölçütler tarafsızdır ve sonuç odaklıdır.

Çalışanın yaptığı işin ya da görevin zorunlu kıldığı vasıflar, özellikler ve kriterler temel alınarak çalışanların başarıları puan cinsinden değerlendirilir. Söz konusu kriterlere ve özelliklere göre elde edilen puanlar toplanır. Toplanan puanlar çalışanın başarı düzeyini belirler¹⁰⁷.

Doğrudan İndeks yaklaşımında çalışanın performansı, üretilen ürünlerin hata sayısı, müşterilerden gelen şikayetlerin sayısı, satış miktarı, müşteri sayısı, üretilen ürün sayısı gibi kantitatif kriterler kullanılarak değerlendirilir¹⁰⁸.

Performansı değerlendirilecek çalışan amir statüsünde ise ölçüt olarak işten ayrılan personel sayısının, personelin işe gelmeme oranının, personel şikâyetlerinin ya da personel nezaretçisinin memnuniyetinin temel alınması bu duruma örnek olarak gösterilebilir¹⁰⁹.

Doğrudan indeks yöntemi yönetici ya da ast statüsündeki tüm çalışanlara uygulanabilen bir yöntemdir; fakat değerlendirme ölçütleri çalışanın statüsüne göre farklılık gösterir. Değerleme yapılırken kullanılan ölçütler kantitatifdir. Önceden belirlenmiş bu ölçütler esas alınarak çalışanların başarıları puan cinsinden belirlenir. Bu duruma göre yöntemin sonuç odaklı olduğunu söyleyebiliriz.

b. Kriterler Yöntemi

Kriterler yöntemi doğrudan indeks yöntemi ile benzerlik göstermektedir; fakat değerlemede genel çıktı ve sayısal ölçütler yerine eylemsel sonuçlar daha detaylı performans standartları ile karşılaştırılır. Performans standartlarının belirlenmesi çalışan

¹⁰⁷ Mümin Ertürk, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2011, s.185.

¹⁰⁸ Erdal Ünsalan, Bülent Şimşek, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 3.Basım, 2010, s.127.

¹⁰⁹ Filiz Ayan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İlya İzmir Yayınevi, 1.Baskı, İzmir, 2011, s.221.

– yönetici ya da çalışan grubu – yönetici arasındaki fikir alışverişi sonucunda belirlenebilir¹¹⁰.

Kriterler yöntemi daha çok yönetici statüsünde olmayan çalışanlara uygulanmaktadır. Performans standartları, çalışan grubunun ortalama üretim miktarı, önceden belirlenmiş çalışanların başarı ortalamaları, çalışma örneği ve zaman çalışması gibi yöntemleri de içine alır¹¹¹.

Yönetici statüsünde olmayan çalışanlar için kullanılan bu yöntemi doğrudan indeks yönteminden farklı kılan nokta sayısal veriler yerine eylemsel sonuçlara odaklanmış olmasıdır. Buna göre yöntemin sayısal çıkarımlardan çok çalışanın görevi ile ilgili davranışlara odaklı bir yöntem olduğunu ve çalışan davranışının önemli olduğu sektör ya da birimler için daha uygun olduğunu söyleyebiliriz.

c. Amaç ve Sonuçlara Bağlı Yöntem

Amaç ve sonuçlara bağlı yöntemde yönetici ve çalışan sayısal olarak önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda değerlendirilir¹¹².

Yöntemi kısaca açıklarsak, bir bireyde bulunması gereken sorumluluğun ve görevin neler olduğu yönetici ve çalışanlarla birlikte belirlenir ve bunlar liste haline getirilir. Çalışanlar önceden belirlenmiş olan söz konusu amaçlara ulaştıkları oranda başarılı kabul edilmektedirler.

Amaç ve sonuçlara bağlı yöntemin dört aşamasını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹¹³.

- Birinci Aşama; çalışanların hedeflerinin belirlenmesi,
- İkinci Aşama; belirlenen hedeflerin yöneticilerle tartışılması,
- Üçüncü Aşama; yöntemin uygulanması
- Dördüncü Aşama; gerçek sonuçlarla hedeflerin karşılaştırılması

Amaç ve sonuçlara bağlı yöntem çerçevesinde yapılan performans değerlendirme, çalışanları eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Yöntem, ihtiyaçların tarafsız ve realist bir biçimde belirlenmesine olanak

¹¹⁰ Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, age, s.244

¹¹¹ Ertürk, age, s.184.

¹¹² Yüksel, age, s.171.

¹¹³ Hasan İbicioğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif)**, Alter Yayıncılık, Ankara, 2010, s.151.

tanır. Hedeflerin ölçülebilir olması ve yönetici – çalışan etkileşimi ile yanlı değerlendirme hatalarının önemli ölçüde önüne geçilmiştir¹¹⁴.

Bu yöntemde çalışanda bulunması istenen özellikler yönetici ve çalışanlarca belirlenir ve hedefler sayısal olarak ifade edilir. Daha önce de değinildiği gibi dört aşaması bulunan yöntem sayesinde özellikle eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi kolaylaşır. Tüm yöntemlerde olduğu gibi bu yöntemin de öncelikli amacı, hatanın en aza indirildiği, tarafsız ve realist bir değerlendirme yapmaktır.

d. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlemede en önemli unsurlardan birisi kuşkusuz ki değerlemenin objektif olmasıdır. Bu yöntemde, çalışanın performansı farklı gruplar tarafından değerlendirilerek değerlemenin çok yönlü, tarafsız olması ve değerlemeci hatalarının en aza indirilmesi amaçlanmaktadır.

Bir süredir büyük ölçekli Amerikan firmalarında kullanılan 360 derece performans değerlendirme yöntemi daha sonra kademeli olarak diğer ülkelerin firmaları tarafından da kullanılmaya başlanmıştır¹¹⁵.

360 derece performans değerlendirme yönteminde çalışanlar yalnızca yöneticileri tarafından değil, eşit statüde olan mesai arkadaşları, diğer birim yöneticileri, iç – dış müşteriler ve çalışanın kendisi tarafından performans değerlemeye tabi tutulmaktadır. Yönteme adını veren 360 derece kavramı da çalışanın işi gereği ilişkide bulunduğu tüm bireyleri ifade etmektedir¹¹⁶.

Bu yöntemin uygulanmasında süreç aşağıdaki gibi bir sıra izler¹¹⁷.

- İş ile ilgili olarak gerekli olan yetenekler ve davranışlar listelenerek bir yetenek modeli ya da yetkinlik sistemi oluşturulur.
- Önceden oluşturulmuş olan yetenek modelinde tanımlanmış bir performans yönetim formu hazırlanır.
- Sayıları 8 ile 12 arasında olması tercih edilen çalışanlara bireysel olarak değerlemeciler tarafından kişisel görüşleri sorulur. Birinci sicil amiri çalışanı

¹¹⁴ Özgen, age, s. 233.

¹¹⁵ Alan Price, **Fundamentals of Human Resource Management**, South - Western Cengage learning, Canada, 2011, p.228.

¹¹⁶ Ayan, age, s. 216.

¹¹⁷ Price, age, p.228.

önceden belirlenmiş her bir yetenek için tipik olarak 1 ile 10 arasında değişen bir sıklıkta içinde sıralar ve doldurulmuş olan performans değerlendirme formlarının altı ila on tanesini seçer.

- Değerleme sonucunda bir rapor hazırlanır ve tüm güçlü ve geliştirilmesi gereken yönler tespit edilip özet halinde çalışan verilir.

Tüm değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi 360 derece performans değerlendirme yönteminin de bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

Yöntemin avantajlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹¹⁸.

- 360 derece performans değerlendirme yöntemi sayesinde yönetici hem çalışanları hakkında yalnız başına elde edemeyeceği bilgileri edinerek çalışanları daha yakından tanıma fırsatı bulur hem de çalışanların kendisi ile ilgili görüşlerini öğrenmiş olur.
- Çalışanın kendisinin ve mesai arkadaşlarının performans değerlendirme sürecine dahil edilmesi bilgileri daha tarafsız ve geçerli hale getirebilir. Bununla beraber çalışanın sürece dahil edilmiş olması değerlendirme sonuçlarının çalışan tarafından kabullenilmesini kolaylaştırır.
- Bu yöntem “takım yönetimi” kavramını çalışanlara benimsetmek isteyen işletmelerin bunu kolaylıkla yapmalarını sağlar.
- 360 derece performans değerlendirme yönteminde, iç ve dış müşteriler de performans değerlendirme sürecine dahil edildiği için piyasa koşullarında işletmelerin rakiplerinden önce bilgi edinmelerini ve bu sayede rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlar.
- 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulamak isteyen kurumda “güven ortamı” varsa yöntem fayda sağlar.
- Bu yöntem ile “performans değerlendirme” kavramına kurumsal bir mesuliyet yüklenmektedir.
- Bu yöntem değerlemeciler ve değerlemeyi yorumlayanlar için konuyla ilgili olarak eğitilmiş olmayı gerekli kılar.

Bu yöntemin yukarıda değinilmiş olan avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹¹⁹.

¹¹⁸Özgen, age, s.236. ; Richard Luecke, **Performans Yönetimi**, Çeviren: Aslı Özer, Yaylacık Matbaacılık, 1.Baskı, İstanbul, 2008, s.112.

- 360 derece performans değerlendirme yönteminde değerlemeci sayısı fazladır. Bu durum değerlemeci hatalarının artmasına neden olmaktadır.
- Değerlemeci sayısının çok olması performans değerlendirme yapmak için daha fazla zaman ve daha fazla bütçe ayırmayı gerektirir.
- Bu yöntemde performans değerlendirme sürecinde değerlemeciler kendilerini ve diğer çalışanları değerlendirirken o anki psikolojik durumları nedeniyle gerçek performansını belirtmeyebilirler.
- Baskıcı yönetim anlayışının olduğu işletmelerde yöneticiler çalışanların kendilerini değerlendirmelerini kabullenemeyebilirler.

360 derece performans değerlendirme yöntemi çalışanın kendisi dahil olmak üzere işle ilgili olarak iletişim kurduğu tüm bireyler tarafından değerlendirilmesini öngörmektedir. Burada amaç çalışanı objektif ve çok yönlü değerlendirmektir. Söz gelimi çalışanın amiri açısından tüm iş gerekliliklerini yerine getiren iyi bir ast olabilir; fakat müşterilere yaklaşımı konusunda aynı oranda başarılı olamayabilir ve bu durum yöneticinin gözünden kaçabilir. Bu yöntem sayesinde çalışanın her açıdan değerlendirilmiş olur. İş arkadaşları, müşteriler, yöneticiler ve çalışanın kendisi çalışanın performansını farklı açılardan değerlendirmiş olur. Tüm yöntemler gibi bu yöntemin de avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Yöneticiye çok yönlü bakış açısı kazandırmak, değerlendirme sonuçlarının çalışanın tarafından kolay benimsenmesi, rekabet üstünlüğü sağlama, takım çalışmasını vurgulamak, yöntemin avantajları arasındadır. Bunun yanı sıra zaman alıcı olması, maliyetli olması, fazla değerlendirici nedeniyle değerlendirme hatalarının çok olması, yöntemin dezavantajlarındandır. Genel anlamda yöntemle bakış olumlu olup, avantajları dezavantajlarından fazladır.

G. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNETİMİ

Performans değerlendirme yönetimi, yönetim işlevlerinden planlama ve denetlemenin genişletilip çalışanların performansındaki gelişmeleri göz ardı etmeden uygulanan bir yönetim yaklaşımıdır. Performans değerlendirme yönetimi çeşitli kaynaklarda “performans yönetimi”, “verimlilik yönetimi” ve “yönetim kontrol” sistemi olarak da adlandırılmaktadır. Performans değerlendirme yönetiminde, işletmenin gerçekleştirilmesi beklenen hedeflere yönelmesini sağlamak amacıyla içinde bulunulan ve gelecekteki durumu ile alakalı bilgi toplanır. Performans değerlendirme yönetiminde toplanan bilgiler bir

¹¹⁹ Özgen, age, s.236.

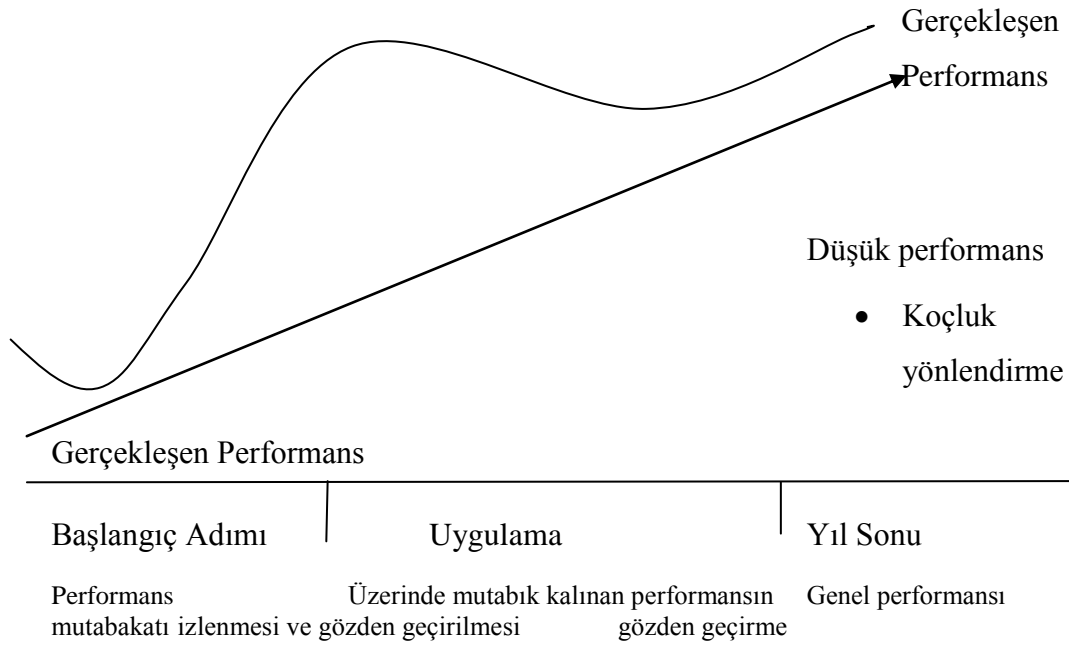
birleri ile karşılaştırılır ve performansın gelişmesine olanak tanıyan faaliyetlerin, düzenlemelerin başlatılıp sürdürülmesini içeren bir yönetim anlayışı ortaya çıkar. Bu sistemi işletmelerin tüm düzeylerinde ve birimlerinde uygulamak mümkündür. İşletmelerde üst yönetimin desteğini almamış hiçbir faaliyetin gerçekleştirilmesi ya da başarılı olması mümkün değildir. Performans değerlendirme yönetiminin de işletmelerde sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetime düşen bazı görevler bulunmaktadır. Performans değerlendirme yönetiminin uygulanmasında işletmelerin üst yönetime düşen görevleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹²⁰.

- İşletmenin ortak amaçlarının işletme birimlerinin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm çalışanlar tarafından benimsemesini sağlamak.
- İşletmede hiyerarşik yapı içinde üst yönetimden asta, asttan üst yönetime doğru karşılıklı veri akışına izin verecek biçimde bir iletişim yapısı oluşturmak.
- İşletme bölümlerinin performansını devamlı olarak geliştirmek amacıyla işletmenin tamamı ya da sadece belirlenmiş olan bölümleri ve işletme personeli için bir performans değerlendirme sistemi uygulamak.

Anlaşma sonucunda belirlenmiş olan hedefler, çalışanın işe ilişkin bilgisi, becerisi, yetkinliği ve kişisel gelişim planları performans değerlendirme yönetiminin esasını oluşturmaktadır. Performans değerlendirme yönetimi mutabakat sonucunda belirlenmiş hedefler ile gerçekleşen hedeflerin karşılaştırıldığı ve uzun vadeli planların gözden geçirildiği bir süreçtir. Performans yönetimi süreci aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir¹²¹

¹²⁰ Akal, age, s.75.

¹²¹ Ümit Öztürk, **Performans Yönetimi**, Alfa Yayınları, 1.Basım, İstanbul, 2009, s.6.



Şekil- 3. Performans Yönetim Süreci (Kaynak: Ümit Öztürk, Performans Yönetimi, Alfa Yayınları, 1.Basım, İstanbul, 2009, s.6.)

Performans değerlendirme yönetimi anlayışında performans değerlendirme sistemi ve performans kriterleri işletmenin veya birimlerin amaçları doğrultusunda belirlenir. Böylece işletmenin ve çalışanın amaçları ortak paydada buluşmuş olur. Bu sistemde performans kriterleri işletme amaçlarına göre belirlendiğinden çalışan işletme amaçlarını gerçekleştirdiği oranda yüksek performans elde edecektir ve elde ettiği performans oranında ödüllendirilecektir. Bununla beraber işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmeleri de kolaylaşacaktır.

1. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminin işletmelerin daha aktif çalışmasını sağlayan birçok amacı bulunmaktadır. Bu amaçları; yönetsel, gelişmeye yönelik ve araştırmaya yönelik olmak üzere üçe ayırabiliriz. Yönetsel amaçlar ücretlendirme, terfi, işten ayrılma gibi kararları içerir. Gelişmeye yönelik amaçlar ise eğitim- gelişim programlarının hazırlanması, çalışanlara rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmesi, kariyer planlaması ve çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunun bildirilmesi gibi kavramları içerir. Araştırmaya yönelik amaçların kapsamında ise motivasyon, iş tatmini, gelecekteki amaçların

belirlenmesinde çalışanların performans seviyesini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve çalışan – işletme amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesini bulunmaktadır¹²². Üç ana başlığa ayrılmış olan performans yönetiminin amaçlarını aşağıda daha detaylı bir biçimde sıralayabiliriz¹²³.

- İşletmeler performans yönetimi ile kazanç fırsatlarını daha iyi görüp değerlendirirler ve bu sayede daha çok gelir elde ederler.
- İşletmeler kaynaklarını daha etkin bir biçimde kullanarak, değişken piyasa koşullarının getirdiği durumlara hızlı bir biçimde cevap verirler.
- Performans yönetimi sayesinde işletme yönetimi hızlı bir biçimde karar alabilecek duruma gelir ve işletmede “sürekli iyileşme” kültürünün tüm çalışanlarca benimsenmesi sağlanmış olur.
- Performans yönetimi ile genel işletme hedeflerinin çalışanların kişisel hedeflerine dönüştürülmesi amaçlanır.
- İşletmedeki tüm çalışanların statülerine uyumlu olan ve amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılacak performans kriterlerinin belirlenmesi sağlanır.
- İşletmelerin önceden belirlediği performans ölçüm kriterleri ile çalışanlar, doğru zamanda, adil ve eşit bir biçimde değerlemeye tabi tutulurlar.
- Çalışana işletme yönetiminin kendisinden beklediği performans ile gerçekleşen performansı iyi bir çalışan, yönetici iletişimi kurmak için olanak tanınmış olur.

Performans yönetimi işletmelere çeşitli faydaları bulunan bir sistemdir. Performans yönetimin faydaları yönetsel olabileceği gibi gelişmeye ve araştırmaya yönelik de olabilir. Performans yönetimi ile sıralanmış olan özel amaçlarının yanında işletme hedefleri doğrultusunda performans ölçütleri hazırlayarak çalışanları bu doğrultuda çalışmaya yönlendirmek amaçlanır. Bu şekilde çalışan – işletme hedeflerini ortak paydada buluşur ve işletmeler piyasada rekabet üstünlüğü elde ederler.

¹²² İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2002, s.126.

¹²³ Ali Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, Litatetur Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2007, s.7. ; Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, age, s.2.

2. Performans Yönetiminin Gelişim Süreci ve Performans Yönetim Modelleri

a. Performans Yönetiminin Gelişim Süreci

Performans yönetim, sistemi olması istenen örgütsel amaçlar ve çalışanların bu doğrultuda göstermesi gereken performansa ilişkin bir anlayışın işletmede benimsenmesi ve işletme çalışanlarının bu hedeflere ulaşmak için gösterdikleri ortak çabaların arttırılmasına yönelik olarak değerlendirilmesi, yönetilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir¹²⁴.

İlk olarak 1900'lü yılların başında A.B.D'de kamu hizmeti veren işletmelerde çalışanların performanslarının belirli bir sisteme dayalı ve formel olarak değerlendirildiği görülmektedir. "Performans Değerleme" kavramının işletmelerde bilimsel olarak kullanılmaya başlaması ise F.Taylor'un iş ölçümü yaparak çalışanların verimliliklerini ölçmesi ile gerçekleşmiştir¹²⁵.

Ülkemizde de A.B.D'de olduğu gibi ilk uygulamalar kamu sektöründe yapılmıştır. İşletme biliminin Türkiye'de yaygınlaşması, özel sektörün "performans" kavramına olan ilgisinin artması, modern yönetim yaklaşımlarının öğrenilmesi ile performans değerlendirme kavramı ülkemizde gelişmiştir. 2003 yılında 4857 sayılı iş yasasının yürürlüğe girmesi ile çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sistemi sonuçlarının kullanılması ile performans değerlendirme sonuçları yasal bir belge olmuştur. Bu durum işverenlerin konuya olan ilgisini arttırmıştır¹²⁶.

Performans yönetiminin temel hedefi çalışanları işletmelerin hedefleri doğrultusunda çabalamaya yöneltmektir. A.B.D'de ve ülkemizde performans yönetimi uygulamaları ilk kez kamu kuruluşlarında uygulanmıştır. Zaman içerisinde, "performans değerlendirme" kavramının ülkemiz kanunlarında iş sözleşmesi için önemli hale gelmesi ve modern yönetim yaklaşımlarının tanınması ile performans yönetimi işverenler açısından önemli hale gelmiştir.

b. Performans Yönetim Modelleri

¹²⁴ Berat Bir Bayraktar, Burçak Şentürk, "Belge Yöneticilerinin Performans Yönetim Sistemi Süreci", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, s.360.

¹²⁵ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, age, s.1.

¹²⁶ Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, age, s.210.

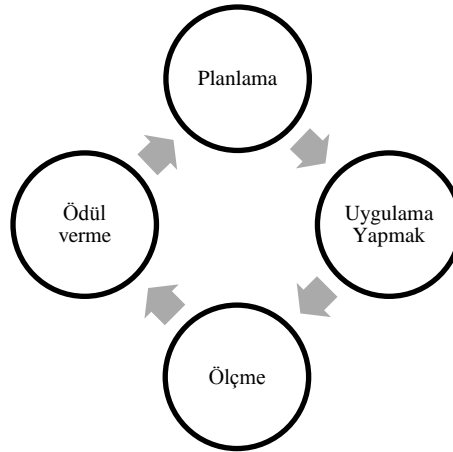
Performans yönetimi, modele dayalı bir sistemdir. Performans yönetimi ile işverenin işletmenin örgütsel potansiyelini kısa ve orta vadede tanımlayabilmesi için gerekli olan yöntemler sağlanır. Performans yönetim sisteminde göz ardı edilmemesi gereken şey tüm işletmeler için geçerli tek bir doğrunun bulunmamasıdır. Performans yönetimi işletme yapısına, kültürüne ve ihtiyaçlarına göre farklılık göstermektedir.

Performans yönetiminde genel geçer tek bir doğrunun olmayışı ve işletmelerin özelliklerine göre farklılık gösteriyor olması nedeniyle işletmeler farklı performans yönetim modellerini uygulamayı seçebilirler.

İşletmelerin kullandıkları performans yönetim modellerini aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz¹²⁷:

(1) Deming Modeli:

Deming modelinin en önemli özelliği planlama, uygulama, ölçüm ve ödüllendirmenin sürekli bir süreç içerisinde değerlendirilmesidir. Bu performans yönetim modelinde önceden planlanmış uygulamalar neticesinde ölçüm yapılır. Burada amaç üstün performans gösteren çalışanın ödüllendirilmesini sağlayan bir süreci hazırlamaktır. Deming modeli ödüllendirme ile çalışanları istenilen performansı göstermeye teşvik etmektedir. Model bu süreci işletecek biçimde oluşturulmuştur.

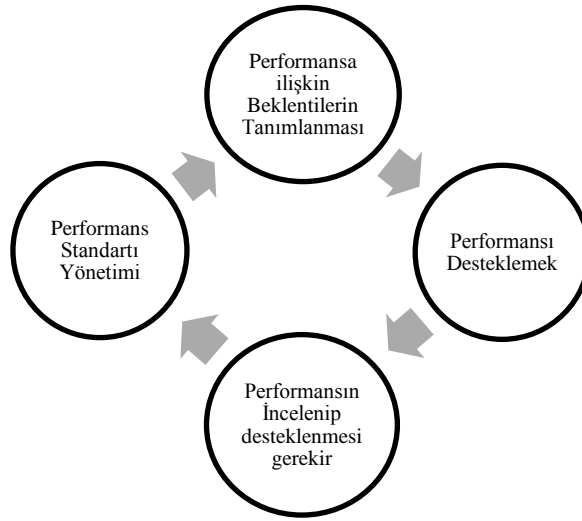


Şekil-4. Deming Modeli

¹²⁷ Michael Armstrong, Angela Baron, **Performance Management The New Realites**, Cromwell Press, Wiltshire,1999, p.97 , Jack Beatty, **Peter Drucker'a Göre Dünya**, Çeviren : Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 176, İstanbul, 1998, p.173.

(2) Torrington ve Hall Modeli

Torrington ve Hall modelinde planlama aşaması yerine beklentiler belirlenir ve söz konusu beklentiler işletmeye göre tanımlanır. Daha sonra çalışan performansının, analiz edilmesi, değerlendirilmesi, desteklenmesi ve performans standartları yönetimi sürekli bir döngü içinde değerlemeye tabi tutulur. Torrington ve Hall modeli ile Deming modeli arasındaki fark Torrington ve Hall modelinde danışmanlık kavramının ön planda olmasıdır.



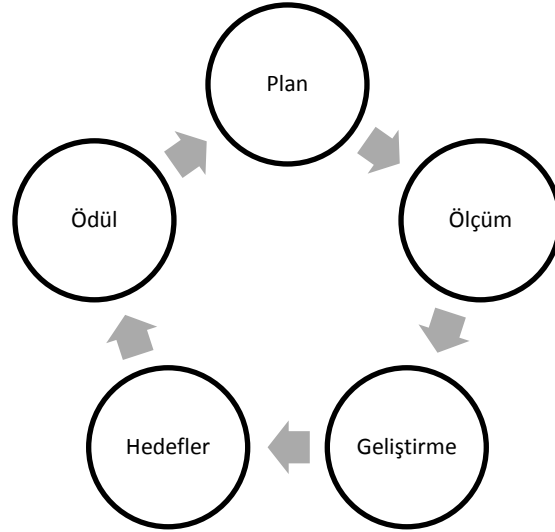
Şekil-5. Torrington ve Hall Modeli

(3) Cave ve Thomas Modeli

Bu modelde ilk önce işletmenin amaç ve hedefleri belirlenir. Daha sonraki aşamada departman ve işe göre planlama yapılır ve hedefler belirlenir. Performans yönetimi işletmelerde çalışanların bireysel gelişimlerinin bir parçası olarak değerlendirilir. Performans yönetiminin işletmelerde çalışanların bireysel gelişimlerinin bir parçası olarak görülmesinin nedeni, çalışanların hedef ve sorumlulukları yöneticileri ile karşılıklı uzlaşma sonucunda belirlemeleridir.

(4) ABD Personel Yönetim Servisi Performans Yönetim Modeli

Bu yöntemde iş, önceden planlanır. Yapılan planlama ile işletmedeki çalışanların ve takımların işletme hedeflerine ulaşmak amacıyla gösterdikleri çaba için performansa ilişkin beklenti ve amaçları önceden belirlemektir. Planlama sürecine çalışanların katılmasını sağlamak işletme amaçlarını ve gerçekleşmesi istenen şeylerin neler olduğunun çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlar. Çalışanların performansının işletme tarafından değerlendirilmesi yararlıdır. Performans değerlemesi ile işletme personeli ve çalışanlar arasında karşılaştırma yapılmasına imkan tanınır. Bu yöntemde davranışlar sonuçlara dayandırılır. Performans sonuçları, olumlu-olumsuz, resmi-gayri resmi olabilir. Bu yöntemde çalışanların performans ölçünü için belirli dönemler beklenmez.

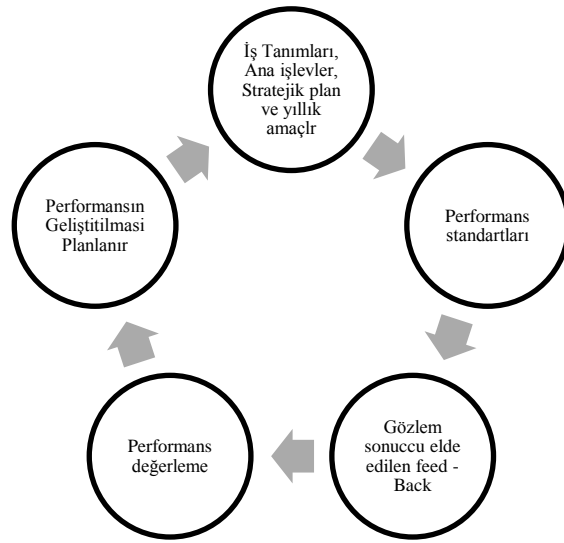


Şekil-6: ABD Personel Yönetim Servisi Performans Yönetim Modeli

(5) UCSD İnsan Kaynakları Departmanı Modeli

Bir işin tanımlanması, söz konusu işin sistemli bir şekilde önemli vasıfları ile ilgili olarak bilgi toplanması, incelenmesi ve belgelenmesidir. Bundan farklı olarak iş tanımı ise esas ve işin ifası için gereken özelliklerin fonksiyonları için lazım olan beceri, ihtiyaç, işe alım standartları ve iş esnasında yapılan denetimi içermektedir. İşle ilgili olarak performans standartlarının belirlenmiş olması iş performansının değerlendirilmesi

yapılırken karşılaştırma yapma olanağı tanır. Bu şekilde işin arzu edilen performans seviyesinde yapılıp yapılmadığı belirlenebilir. University Of California San Diego, performans standartlarının işletme personelinin katılımı ile belirlenmesini ve işe yeni giren personele ilk aylar içerisinde söylenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Performans standartları, hata yüzdesi, sınırlılık, miktar, kalite, müşteri memnuniyeti, çevre değişkenleri göz ardı edilmeden amir ya da çalışanlar ile birlikte belirlenmelidir. Performans standartları, realist, özgün, ölçülebilir olmalı ve işletme amaçları ile bağdaşmalıdır.



Şekil -7: UCSD İnsan Kaynakları Departmanı Modeli

3. Performans Değerleme Yönetiminin Aşamaları

Performans değerlendirme sürecinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için önkoşul, performans değerlendirme yönetiminin iyi bir şekilde oluşturulmasıdır. Performans değerlendirme yönetiminin oluşturulması için çeşitli aşamalardan geçilmesi gerekmektedir. Bu aşamaları aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz¹²⁸.

¹²⁸ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s.172. , Ertürk, age, s.173.

a. Performans Planlama

Plan ve planlama kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz¹²⁹.

- Plan, verdiğimiz kararların toplamıdır. Verdiğimiz bu kararlar ilerleyen zamanda olması istenilen belli bir hedef veya olguyu işaret etmektedir. “Plan” kavramını genel olarak “İleride gerçekleşmesi arzu edilen şeylerin neler olduğu ile ilgili olarak karar alınmasıdır.” şeklinde tanımlayabiliriz. Diğer bir deyişle karar vermek ve plan yapmanın aynı şeyler olduğunu söyleyebiliriz. Plan ile karar verme arasındaki tek fark planın birden fazla kararı içeriyor olmasıdır.
- Hedeflere ulaşmak için gerekli olan etkinliklerin belirlenmesine planlama denilir.
- Nereye, hangi zamanda, ne şekilde, neden, hangi vasıta ve metotla, nerede ve kimler vasıtasıyla ulaşılabileceğinin belirlenmesine planlama denir.

Performansın Planlanması ise performans değerlemenin ilk ve en önemli aşamasıdır; çünkü planlama iyi yapıldığı oranda performans değerlendirme amacına ulaşmış olacaktır.

Planlama performans değerlemeden beklenen amacı gerçekleştirecek şekilde yapılırsa amir planın değerine inanır. Bununla beraber performans planlaması değerlendirme yapılması öngörülen işletme çalışanlarının özelliklerine göre yapılmalıdır. Performansın planlanmasında ne?, ne zaman? Nerede ve hangi çalışana ne miktarda verilecek sorularına cevap aranır. İşle ilgili olarak, iş tanımları, iş analizleri ve maliyet, miktar gibi konular planlama sürecine dahil edilir.

Yönetici ve çalışanın birlikte oluşturduğu fikirler sayesinde hem performans artar hem de çalışan kendini geliştirmek için iyi plan yapma olanağı bulur. Amir bulunduğu konum itibarıyla işletmenin ve birimin hedeflerine ilişkin önerilerde bulunabilecek durumdadır. Çalışan ise kendi konumu itibarıyla işin ne şekilde daha iyi yapılacağı ve verimliliğin nasıl arttırılacağı konularında fikir beyan edebilecek durumdadır. Performans yükseltme ile ilgili olarak oluşturulan planın ne şekilde sonuçlanacağı amir ve çalışanın işbirliğine bağlıdır. Yapılan plan çalışanlar açısından

¹²⁹ Cengiz Demir, Mustafa Kemal Yılmaz, Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, Yıl:2010, s.71., Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, 1999, Ankara, s.61. , Cengiz Demir, Mustafa Kemal Yılmaz, age , s.71.

anlamli ve mesleki açıdan uygulanabilir olmalıdır. Plan, ilerleyen zamanlarda yapılacak olan performans değerlemesinin esasını oluşturmaktadır. Yüksek performans oluşturmak amacıyla yapılan planların dört ana unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar planın taraflar için anlamli, kolay uygulanabilir ve etkili olmasını sağlar. Yüksek performans oluşturmak amacıyla yapılan planlara ilişkin unsurları şu ana bařlıklar¹³⁰.

- **Pratiklik**

Planın anlam taşıması ve faydalı olması için plana eklenen tüm detayların çalışanın performansı ile doğrudan bağlantısı olması gerekmektedir.

- **Zaman**

İyi bir planın önkoşulu ulaşılmak istenen amaçlara ne kadar sürede erişileceğinin belirlenmesidir. Amir ve çalışanın eylemlerin işlevini açık ve net bir biçimde görmeleri için neyi hangi zamanda yapacaklarını bilmeleri gerekmektedir.

- **Sorumluluk**

Planın her alanda açık ve net olması, taraflarca tam olarak anlaşılması gerekmektedir. Çalışanın hangi nedenle hangi işi yapacağı plan ile ortaya konmalıdır. Bilgisayar kullanmayı öğrendiğinde performansının artacağı düşünülen çalışanın bilgisayar kursuna gönderilmesi bu duruma örnek gösterilebilir.

- **Örgütsel destek**

Çalışanın gelişmeyi amaçlayan çabalarına işletmenin destek vermesi hayati önem taşır. Verilen destek çalışanın kurs saatleri dışında izin alabilmesi, ev çalışması için, evde çalışması için lazım olan evrakların sağlayan yardım programıyla ya da farklı bir biçimde uygulanabilir.

b. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi işletme personelinin şahsına verilen amaçlara hangi lde eriştiğini öğrenebilmek için yapılan formel bir yoldur¹³¹. Performans değerlendirme, İnsan Kaynakları yönetiminde oluşabilecek huzursuzluk ve çatışmaların engellenmesi ve adaletli bir yönetimin olması için önemli bir işlevidir. İşletmede başarılı bir performans değerleme sistemi bulunursa çalışanlar, yönetimin terfi, ücret ve işten

¹³⁰ Palmer, age, ss.70-71

¹³¹ Richard Luecke, **Performans Yönetimi : Çalışanlarımızın Etkinliğini ln ve Geliştirin**, viren: Aslı zer, 1.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008, s.101.

çıkarma gibi kararları daha güvenilir bulurlar. Performans değerlemenin işletmeler açısından bazı işlevleri bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹³².

- İşe uygun olan çalışanın seçilmesi, ya da yükseltilmesi,
- Yönetimin işe son verme kararlarının haklı bir temele dayanmasını sağlamak,
- Çalışan planlamasının etkin olmasını sağlamak,
- Çalışan ve amir arasındaki iletişimin kopuk olmasını engellemek,
- Çalışanlara olumlu ya da olumsuz çalışmalar hakkında bilgi vermek,
- Çalışanların ücretlendirmesini bir temele dayandırmak ve başarılı olanların ödüllendirilmesini sağlamak,
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- Ek ücretin (Yüzde, pirim, ikramiye) paylaşılmasında kullanmak,

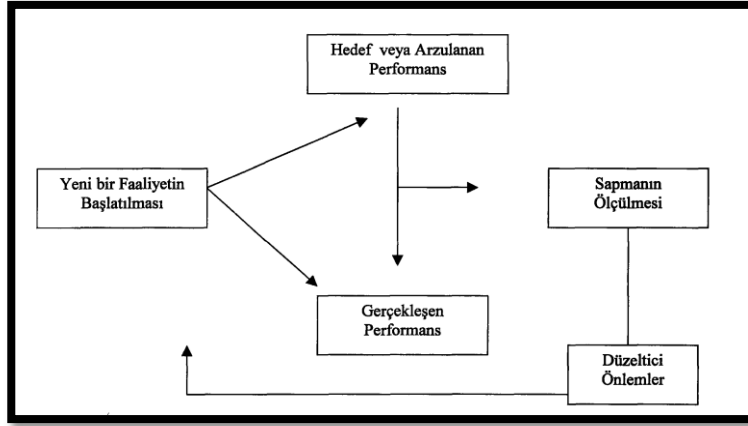
Performans değerlendirmeyi üç ana başlıkta incelemek mümkündür. Bunları şu şekilde sıralayıp açıklayabiliriz¹³³.

(1) Elde Edilen Sonuçlarla Değerlendirme Kriterinin Karşılaştırılması

Bir organizasyonda planlanan etkinliklerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin öğrenilmesi için denetim (kontrol) süreci aracılığı ile önceden belirlenmiş olan ve gerçekleşen standartlar bir birleri ile karşılaştırılır. Yapılan denetim süreci iki şekilde olabilir. Bunlardan birincisi, denetim süreci reaktif nitelikte olup düzeltici önlemlerin alınmasını amaçlar. İkinci şekilde ise amaç herhangi bir sorun çıkmadan tedbir alınmasının sağlanmasıdır. Bu süreçler aşağıdaki şekillerle açıklanmıştır.

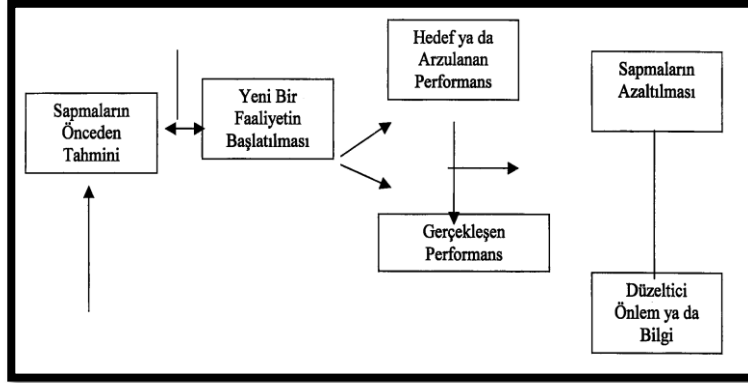
¹³² Meryem Akoğlan Kozak, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, 2.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, ss. 45-46.

¹³³ Ebru Tarcan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama İşletmelerinde bir örnek, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2011, ss.59-60 , Hilmi Rafet Yüncü, Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2002, s.70. , Dinçer Demirel, Orta Düzey Yöneticilerde Performans Değerleme ve İlaç Endüstrisine Yönelik bir Araştırma, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2003, ss.34-36, Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,1990, ss.161-162, Halil Can, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2001, ss.172-174.



Şekil -8: Reaktif Geribildirim

. (Kaynak: Ebru Tarcan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama İşletmelerinde bir örnek”, (Yayınlanmamış Yüksek lisans) Tezi, s.59.)



Şekil-9: Önleyici Denetim (Kaynak: Ebru Tarcan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama İşletmelerinde bir örnek”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.60.)

(2). Performans Değerlendirme Görüşmelerinin yapılması

Performans görüşmeleri çalışanlara açıklanması zor bir yöntemdir. Bazı durumlarda çalışana bu yöntemin seçilme nedeninin anlatılmalıdır. Performans değerlendirme görüşmeleri çalışan ve amir açısından önem taşımaktadır. Performans değerlendirme görüşmelerinin bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Sayabileceğimiz ilk avantaj çalışana kendisini savunma ve eyleminin nedenini açıklama olanağı sağlamasıdır. Bununla beraber gerek görüldüğünde bireyle daha detaylı konular hakkında görüşülebilir. Bir diğer avantaj ise değerlemeci çalışanın mizaç ve bireysel özellikleri hakkında fikir

edinme olanağı bulur. Performans değerlendirme görüşmelerinin dezavantajları vakit alıcı ve maliyetli olmasıdır.

Performans değerlendirme görüşmesini aşağıdaki gibi üç şekilde kategorize etmek mümkündür.

- **İş yapma bilgisi vardır / bir üst makama geçebilir görüşmesi**

Bu görüşme, yeterli performans gösteren, bir üst makama geçmesi ve ücretinin artırılması öngörülen çalışanlar ile yapılır. Bu görüşmenin yapılaş amacı çalışanın yeni statüsü ile ilgili olan görevlere hazırlanması için gereken eğitim ve benzeri faaliyetler konusunda çalışanın bilgilendirilmesidir.

- **İş yapma bilgisi var / bir üst makama geçemez görüşmesi**

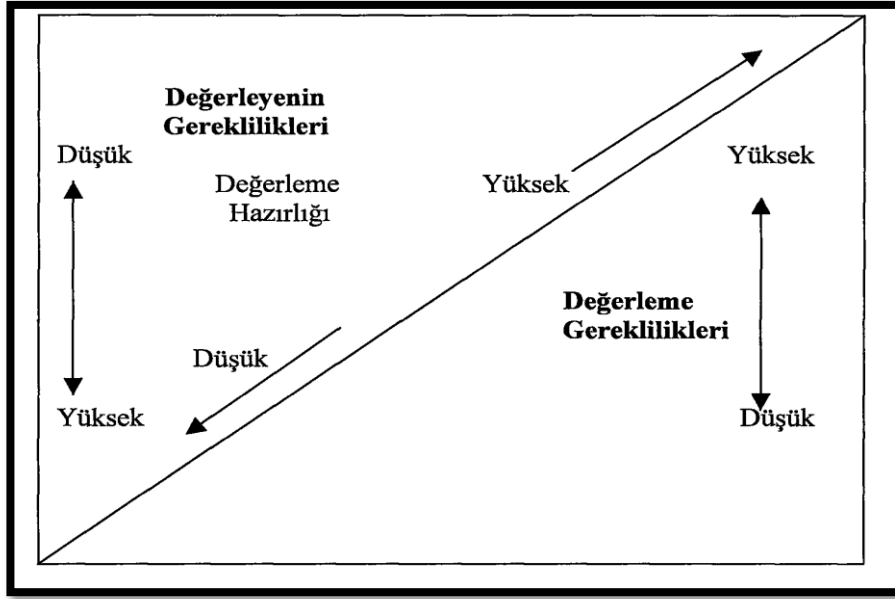
Burada çalışan başarılı bir performans sergilemesine karşın eğitim, kıdem, kadronun dolu olması gibi nedenlerle bir üst makama geçemez. Bu görüşmenin temel amacı çalışanın performansını sürekli kılmaktır. Bu durumda tatil, yetki verilmesi gibi motive edici araçları kullanmak faydalıdır.

- **İş yapma bilgisi yok / Kendini geliştirebilir görüşmesi**

Bu durumda çalışanın istenilen düzeyde performans sergileyemediği; fakat kendin geliştirebileceği düşünülmektedir. Zor bir görüşmedir ve önceden hazırlanılarak yapılmalıdır. Hazırlık yapılmaması durumunda çalışan ve amir arasında çatışma ortaya çıkabilir.

Tüm bunların yanında iş yapma bilgisi yok / kendini geliştiremez görüşmesi de vardır; fakat genellikle bu görüşme uzun vadede işletmeye fayda sağlamayacağından tercih edilmez.

Performans değerlendirme görüşmesinde değerlemeci yukarıda sıralanan görüşme çeşitlerinden birini seçecektir. Bununla beraber görüşme ile ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkacaktır. Bu yaklaşımlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



İzah Et, İzah Et ve İnanılır, İzah Et ve Dinle, Sor ve İzah Et, Ortak Sorun Çözümü, Sor ve Dinle

Şekil-10: Performans Değerleme Görüşmesi Yaklaşımları (Kaynak: Dinçer Demirel, “Orta Düzey Yöneticilerde Performans Değerleme ve İlaç Endüstrisine Yönelik bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2003, s.35)

Performans değerlendirme ile ilgili yaklaşımlar, değerlendiricinin ve değerlendirilenin gerekleri açısından incelenmiş olup yukarıdaki şekilde gösterilmiştir. Değerlemecinin yaklaşımları İzah Et, İzah Et ve İnanılır, İzah Et ve Dinle, Sor ve İzah Et, Ortak Sorun Çözümü, Sor ve Dinle şeklinde sıralanmış olup bunlar değerlemeci ve değerlendirme açısından azdan çoğa doğru derecelendirilmiştir.

- **İzah Et:** Burada Otokratik bir amir tarafından çalışana güçlü ve geliştirmesi gereken yönleri kısa bir görüşmede anlatılır. Bu yaklaşımda çalışan performansına açıklık getirilmez ve geleceğe yönelik olarak çalışanın performansına ilişkin planlar yapılmaz.
- **İzah Et ve İnanılır:** Amirin çalışana adaletli bir biçimde değerlendirdiğine inandırmaya çalıştığı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda da çalışanın katılımı azdır.
- **İzah Et ve Dinle:** Amir Çalışanın performansı ile ilgili görüşünü açıkladıktan sonra çalışanın da kendisi ile ilgili görüşünü dinler. Burada çalışanın etkin olma ve kendini denetleme hakkı bulunmaktadır; fakat denetim amirdedir.

- **Sor ve İzah Et:** Burada Amir çalışana sorular sorarak çalışanın değerlendirme sürecine katılımını sağlar. Amir ve çalışan beraber performansla ilişkin hedefler belirleyip görüşmeyi bitirirler.
- **Ortak Sorun çözümü:** Amir ve çalışanın görüşmede eşit katılım hakkının bulunduğu bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım bulunan ve ileride olması istenen performans düzeyleri konusunda tartışılmasına olanak tanır. Amir, kariyer konusunda çalışana teşvik eder. Tüm bunlardan dolayı işletmelere bu yöntemi uygulaması önerilir.
- **Sor ve Dinle:** Amir soru sorar ve çalışanın yanıtlarını dinler. Görüşme amirin kontrolünde geçer. Performansla ilişkin bilgiler edinilir ve amaçlar belirlenir.

Sonuç olarak performans görüşmesi çalışanın iş bilgisi ve gösterdiği performansla göre terfi etme, yerini koruma ve işine son verme gibi konuları açıklığa kavuşturmak amacıyla yapılır. Bununla beraber değerlemecinin performans görüşmesi ile ilgili yaklaşımı farklılık göstermektedir.

(3) İşletmelerde Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme amaç çalışanların adil, tarafsız ve önyargıdan uzak bir şekilde değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesindeki amaç bunu sağlamaktır. Bununla beraber değerlemeciden kaynaklanan performans değerlendirme hataları sonuçları etkilemektedir. Değerleme Hatalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- **Hale (Halo) Etkisi**

Burada yönetici, çalışanın performansında belirgin bir biçimde bir biri ile ilgisi olmayan özellikleri arasındaki farklılıkları ayırt edemediğinden dolayı hatalı değerlendirme yapar. Hale etkisinin iki nedeni vardır. Bunlardan birincisi ilk intibaha göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. Çalışan yöneticiyi ilk seferde olumlu ya da olumsuz etkilemiştir. Bu durumdan sonra yönetici hep buna göre değerlendirme yapar. İlk önce çalışanın olumlu değerlendiren yöneticinin belirli bir süre sonra çalışan hata yapsa dahi bunu görmeyerek olumlu değerlendirme yapması bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Hale etkisinin ikinci nedeni ise çalışanın performansının herhangi bir açıdan aşırı derecede başarılı ya da başarısız olmasıdır. Etkili iletişim konusunda aşırı derecede başarılı olan bir çalışanın performansının tüm boyutlarının bu derecede başarılı olarak değerlendirilmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

- **Merkezi Eğilim Hatası**

Performans değerlemede en çok karşılaşılan değerlemeci hatalarından birisi merkez eğilimi diğer bir deyişle değerlemecinin ortalama değerlendirme yapma eğilimidir. Merkez eğiliminde yönetici çalışanların tümünü orta derecede başarılı olarak değerlendirir. Bu durumda çalışanların performansı aslında değerlendirilmemiş olur. Merkezi Eğilim hatasında hiçbir çalışan yüksek performanslı olarak değerlendirilmediği gibi düşük performanslı olarak da değerlendirilmemiş olur. Amir, astlarına yol gösterme ya da fikir verme vazifesini yapmamış olur. Bu tip bir performans değerlemenin çalışanlara da işletmeye de faydası yoktur. Bu durumda işletmede terfi edecek personelin ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi konularda sağlıklı karar verilemez. Merkezi eğilim hatasını ortadan kaldırmak için performans değerlendirme yöntemlerinden zorunlu dağılım yöntemi tercih edilebilir.

4. Performansın Geliştirilmesi ve Yönetimi

Çalışan performansının gelişmesi etkili bir performans değerlendirme sürecinin sonucunda gerçekleşebilir. Performans değerlendirme ile çalışanların işletme hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan iş davranışını ne ölçüde gerçekleştirdikleri saptanır. Bunun sonucunda İstenilen iş davranışını göstermeyen ya da gösteremeyen personelin bu durumunun nedenlerine bakılır. Bir sonraki aşamada ise performansın geliştirilmesi için çalışılır. Bunun nedeni, işletme kültürüne yabancı olmayan bir çalışanın işe yeni alınacak bir çalışandan daha çabuk bir şekilde performans geliştirme sürecine adapte olmasıdır.

Çalışanların performanslarının önceden belirlenmiş kriterlerle karşılaştırılması ve kişisel performanslarının belirlenmesinin ötesinde performans yönetimi ile işletme personelinin performanslarının daimi olarak geliştirilmesi hedeflenmektedir. Personel yönetiminin en önemli kısmı performans geliştirmedir.

Performans geliştirmede kullanılan stratejileri, eğitim, yönlendirme, çalışan danışmanlığı, disiplin, görev değişikliği şeklinde sıralayabiliriz. Çalışanın değerlemeye tabi tutulduktan sonra hangi kritere göre performansının geliştirileceğinin belirlenmesi ilerleyen zamanda çalışanın performansının ne şekilde planlanacağı ile ilgili bilgi verir. Burada amaç işletme personelinin performansını olumsuz etkileyen faktörleri kaldırmak ve performansının gelişmesini sađlamaktır¹³⁴.

Performans yönetim süreci performansı lme, değerleme ve denetleme ile başlar. Performansa ilişkin veriler ile işletme amaçlarının karşılaştırılması ile bir sonuca varılır. Performans değerleme ile feed-back alınması ve işletme performansının ilerleyen zamanlara yönelik olarak gelişmesi için lazım olan bilgi ve verilerin elde edildiği ve performans gelişimi ile ilgili planlamanın yapıldığı bir süreçtir.¹³⁵

İşletmeler için kendini geliştirme eğilimi olan, yeterli performans seviyesinde olduğu bilinen, çalışanların işletmede kalmasının sağlanması önemlidir. Çalışanların kabiliyetlerinden daha çok faydalanarak, işten ayrılmaların asgari düzeye inmesini sağlamak, hem çalışanın hem işletmenin performansının arttırılması sađlanabilir¹³⁶.

Çalışanların performanslarıyla ilgili olarak bilgilendirilmesi gelişme ihtiyaını karşılar. Tüm alışanlar amirlerinin kendileri hakkındaki fikirlerini bilmek isterler. alışan geçmişteki performansı hakkında bilgi edinmek sureti ile güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu ğrenmişi olur. Bu şekilde çalışan, geliştirmesi gereken taraflarını keşfeder. Bu sayede çalışan, amaçlarına ulaşmak için gerekli olan yöntemleri bulur. Eğitim ve gelişim ihtiyaçları performans değerleme sonucunda tespit edilir. Bunun sonucunda çalışan ve işveren eğitim ve kariyer planlama hususunda bilgi edinir. Sonuç olarak performans yönetimindeki amaç kişisel performansın adaetli bir şekilde llmesidir. Çalışanlar, performans konusunda bilgilendirilirse, kişisel performansı geliştirerek örgütsel etkinliği yükseltir. Bu sayede çalışanlar daha çok alışma

¹³⁴ Yaşar Tolga Tarlığ, “Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı alışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.43.

¹³⁵ Mehmet Beycan, “Bankalarda Performans Değerlemesi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuzeylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.27.

¹³⁶ Banu Nizam, “Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama rneği” , **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2005, s.108.

konusunda teşvik edilmiş olur. İşletmedeki çalışanların daha verimli çalışmasının bir sonucu olarak organizasyondaki etkinlik de artacaktır¹³⁷.

5. Performans Yönetim Sistemini Kullanmanın Yararları

Performans yönetim sisteminin çeşitli alanlarda yararları bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayıp açıklayabiliriz.

a. Performans Yönetim Sisteminin Stratejik Planlama Alanında Kullanmanın Yararları

Stratejik planlama ilk kez ikinci dünya savaşından sonra farklı aşamalardan geçilerek oluşturulmuştur. Stratejik planlama kavramı 1980’li yıllardan sonra geliştirilerek stratejik yönetim adını almıştır. Stratejik planlama, işletmecilikteki süratli gelişim ve değişim nedeniyle işletmelerin tüm departmanlarında kullanılmıştır. Bunun sebebi son zamanlarda işletme etkinliklerinin stratejik taktikler konusuna yönelmesidir¹³⁸.

Hedef pazara önündeki iki yıl içerisinde yeni bir ürün sunmayı amaçlayan bir işletmede bu hedefi gerçekleştirmek için, pazarlama, üretim, ArGe departmanlarında çok sayıda personelin etkinliğinin gerekmesi buna örnek gösterilebilir¹³⁹.

İşletme stratejileri işletmenin tüm birimlerini ilgilendirir ve stratejiler bağlamında birime özel planlar yapılmasını gerekli kılar. Performans yönetim sistemi de işletmenin genel stratejilerine hizmet edecek şekilde organize edilmelidir. Böylece çalışanların işletme amaçlarına ulaşmada ne derece etkili oldukları bilgisine ulaşılır. Burada performans yönetim sistemi ile yalnızca yüksek /düşük performans gösteren çalışanlar tespit edilmez. Bununla beraber çalışanlara işletme vizyonunun, misyonunun, amaçlarının ve hedeflerinin ne derece benimsetilip benimsetilmediği ile ilgili olarak da geri bildirim alınmış olur.

¹³⁷ Ali Erol Tansel, “Toplam Kalite Yönetimi ile Performans Değerlemesi İlişkisi ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2007, ss.50-51.

¹³⁸ İlker Tekin, “İşletmelerin Karar Verme Düzeylerinde Stratejik Planlamanın Yeri ve Ticari Bankalarda Uygulanırlığı Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2009, ss. 26-27.

¹³⁹ Yılmaz, age, s.56.

b. Performans Yönetim Sisteminin Personel Planlama Alanında Kullanmanın Yararları

İşletmeler, hedeflerine erişebilmek için gerekli görülen niteliklere sahip ve istenen miktarda çalışanı istihdam etmelidirler. Arzu edilen özellikte ve sayıda personelin kısıtlı olması işletmeleri personel konusunda planlama yapmalarını zorunlu kılar. Örgütler personel temini gerektiğinde genellikle ve öncelikle iç kaynağa yönelir. Bu durumda performans değerlendirme sonuçları çalışanların terfi ettirilmesi, tayin ettirilmesi ya da görev değişikliği gibi konularda personel planlama fonksiyonuna yararlı olur. Personel planlama fonksiyonu ile doğru işe doğru çalışanların görevlendirilmesi sağlanmış olacak, böylece hem çalışanın hem de organizasyonun performansı olumlu bu durumdan yönde etkilenecektir¹⁴⁰.

Performans Yönetim Sisteminin personel planlamaya olan yararlarını kısaca şu şekilde sıralayabiliriz.

- Tayin, terfi, işten ayrılma, konusunda net bilgiler edinilmesini sağlayarak işletmelere yardımcı olur.
- Hangi işe ne miktarda çalışanın gerektiği net bir biçimde belirlenmiş olur.
- Yetersiz performans gösteren çalışanın iş rotasyonu ile daha verimli olacağı alana geçmesine olanak tanır.
- İşe uygun eleman seçimini kolaylaştırır.

c. Performans Yönetim Sisteminin Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi Alanında Kullanmanın Yararları

Performans değerlendirme sonuçları ile çalışanların başarılı oldukları konuların yanı sıra başarısız ve eksik oldukları konular da belirlenir. Bunun sonucunda eğitim ihtiyacı da belirlenmiş olur. Yeterli performansı gösteremeyen çalışanın eksik ya da yetersiz olduğu konuda eğitime tabi tutulması gereklidir. Eğitim İhtiyacının belirlenmesi alanında kullanmanın yararları yöneticinin, performans yönetim sistemi aracılığı ile çalışanın eğitilmesi öngörülen konularda fikrini beyan etme olanağının olmasıdır.

¹⁴⁰ Beyza Büyükfırat, “Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stres Düzeyleri Üzerine Etkileri : İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2009, ss. 10-11

Böylece çalışanların kuruma olan katkıları da arttırılmış olur. Doğru yapılmış olan bir eğitim planlaması ile organizasyonlarda hangi çalışanın, hangi konuya, ne zaman, ne kadar ihtiyacı olduğu belirlenebilecektir¹⁴¹.

Performans yönetim sisteminin bulunduğu işletmelerde çalışan performansı periyodik olarak ölçülür. Bunun sonucunda yüksek ve düşük performans gösteren çalışanlar tespit edilir. Kuskusuz ki düşük performansın tek nedeni çalışanın görevine olan isteksizliği değildir. Eğer kitlesel düzeyde düşük performans tespit edilmişse bunun nedeni işle ilgili olarak eğitim ihtiyacı olabilir. Çalışanlara konuyla ilgili olarak eğitim verilir ve eğitimin olumlu etkisinin olup olmadığı yine performans değerlendirme ile belirlenir. Bu durumlar genellikle teknolojik gelişme sonucunda otomasyona geçen işletmelerde ortaya çıkar. Dolaylı olarak da olsa bu tip durumlarda performans yönetim sisteminin varlığı eğitim ihtiyacını belirlemede ve eğitimin faydasının tespit edilmesinde yarar sağlar.

d. Performans Yönetim Sisteminin Ücret Yönetim Alanında Kullanmanın Yararları

Ücret yönetiminde de performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Bu sistemde yüksek performanslı personeli ücretle ödüllendirmek ve başarısızlık değil başarı odaklı bir yaklaşımı benimsemek amaçlanmalıdır. Bu sayede performans yönetimi ücret yönetiminde faydalı olabilir¹⁴².

Ücret çalışana emeği karşılığında verilen maddi bir değerdir. Aynı zamanda ücret çalışana yüksek performansı karşılığında verilen bir ödüllendirme aracıdır. Çoğu kuruluş ücreti ödül aracı olarak kullanır. Performans yönetim sisteminin varlığı ile ücretle ödüllendirme daha adil olur. Bunu sebebi performans değerlemenin somut ve sayısal veriler ile çalışanın performans düzeyini ortaya koymasıdır.

¹⁴¹ Ali Bozkurt, “Bankacılık Sektöründe Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009, ss. 40-41.

¹⁴² Sezen Öztürk, “Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s.7.

e. Performans Yönetim Sisteminin Kariyer Geliştirme Alanında Kullanmanın Yararları

Sadece üstün ve zayıf yönleri iyi bir şekilde tespit edilmiş olan bir personelin kariyer planı iyi bir şekilde yapılabilir. Bunun gerçekleşmesi bir anlamda yöneticinin çalışanın niteliklerini iyi bir şekilde tespit etmesine bağlıdır. Performans değerlendirme sistemi ile yönetici- çalışan iletişimi iyi bir şekilde gerçekleşir bu da yöneticinin çalışanı tanıması konusunda fayda sağlar. Bununla beraber bir diğer fayda da sistematik olarak kariyer geliştirme sistemi kurmayan/kuramayan organizasyonlarda tayin, terfi, transfer gibi kariyerle ilgili kararların performans değerlendirme çalışmaları temelinde alınmasıdır¹⁴³.

Çalışanın göreve uygun olup olmadığını ve kariyer basamaklarında ne şekilde ilerleyeceğine yönetici karar verirken kendi görüşlerinin dışında çalışanın performans sonuçlarından da faydalanır. Performans yönetim sisteminin ile çalışanın göreve uygunluğu, terfi etmesi durumunda yeterli bilgiye sahip olup olmadığı gibi konular sayısal verilere dayalı olarak ortaya çıkar. Böylece yöneticinin kariyer konusunda aldığı kararlar hem daha doğru hem de objektif olur.

f. Performans Yönetim Sisteminin İş Genişletme, İş Zenginleştirme ve İş Rotasyonu Alanında Kullanmanın Yararları

Performans yönetim sisteminin kullanılmasının iş Genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu alanında da çeşitli yararları bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz¹⁴⁴.

1. İş Genişletme, işin yatay bir biçimde genişletilmesini içeren bir faaliyettir. Bunun uygulanması ilave bir mesuliyet gerektirmez. Yalnızca iş çeşitliliği artış gösterir. İşin tekdüze olması ve çalışanın işine yabancılaşması iş genişletme ile engellenir.

2. İş zenginleştirmenin esas hedefi, personelin kendisini görevine adanmasını ve işini istekle yapmasını sağlamaktır. Diğer bir deyişle işletme personelinin içsel anlamda doyuma ulaşmaları hedeflenmiştir. Burada göz ardı edilmemesi gereken nokta iş zenginleştirme nin her durumda olumlu sonuç vermeyeceğinin bilinmesidir. İş

¹⁴³ Yaşar Tolga Tarlığ, age , s.102.

¹⁴⁴ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti, Ankara, 2000, ss. 117-120, Tansel, age, ss.85-86.

zenginleştirme kararı almadan önce organizasyonun yapısı değerlendirilmelidir. Kısaca tanımlamak istersek iş zenginleştirme işin dikey olarak genişlemesidir.

3. İş Rotasyonu, Bir işin monotonluktan kurtulmasını sağlamak için kullanılır. Yapılan iş çalışan açısından zaman içinde anlamsız hale gelirse çalışan yaptığı işle aynı bilgi beceri düzeyinin gerektiği farklı bir işe verilmesi iş rotasyonu olarak adlandırılır. Burada esasen hedeflenen şey çalışanların etkinliklerini farklılaştırarak işin tekdüze olmasını engellemektir.

Performans değerlendirme sonucunda kişisel değerlendirme sonucunda işinde başarısız olacağı düşünülen çalışanın, yaptığı işe eklemeler yapılarak işi genişletilebilir. Görevlerine fazladan ve özendirici özellikler kazandırıp sorumluluk verilerek iş zenginleştirme yapılabilir. Farklı bir işte başarılı olacağı düşünülen çalışan rotasyona tabi tutulabilir. Bu şekilde çalışanın işletmeye en üst düzeyde fayda sağlaması amaçlanır.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, SÜRECİ, KURAMLARI, ARAÇLARI ve PERFORMANS DEĞERLEMENİN İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONUNA OLAN ETKİLERİ

A. Motivasyon Kavramı, Tanımı, Önemi, Kuramları ve Araçları

1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

“Motivasyon” kelimesinin Türkçe karşılığını bulmak tam olarak mümkün değildir. “Motivasyon” kavramı Fransızca ve İngilizce “Motive” kelimesinden türemiştir. Bu kavramın dilimizdeki karşılığı faaliyete geçmek ya da saik kelimeleriyle ifade edilebilir¹⁴⁵.

Motivasyon kavramını günlük yaşamda da sıkça kullanırız. Bu kavramın işletme uygulamalarının yapılmasındaki ve işletmelerdeki yönetim yaklaşımları açısından ve önemi göz ardı edilemez. İstenilen sonuçlara zamanında ve söz konusu iş için ayrılan kaynaklara işletme personelini motive ederek ulaşan bir amir başarılıdır. Amirin başarılıya ulaşmasının yolu çalışanın motive olmasından geçmektedir. İşletme personelinin motive olması için yüreklendirilmesi ve neden daha çok çalışmaları gerektiği mantık çerçevesinde anlatılması, bunun sonucunda da yaptıkları işi özümsemeleri gerekmektedir¹⁴⁶.

Motivasyon ile işletme personeli daha çok çalışmaya teşvik edilir. Daha çok çalışma eyleminin gerçekleşmesi durumunda ise bu durum işletmeye genel olarak fayda sağlar. Bununla beraber astın çalışmaya motive ya da demotive olması amirin başarı / başarısızlık ölçütü olarak da kullanılır. Bundan dolayı “motivasyon” kavramı yönetim ve davranış bilimleri çerçevesinde incelenmiş olup bu kavramla ilgili olarak çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

¹⁴⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 2001, s.492.

¹⁴⁶ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul, 2001, s.433.

- Bireylere arzu edilen vasıf ve miktarda işini yapması için tesir etmek motivasyon olarak adlandırılır¹⁴⁷.
- Bireylerin belirlenmiş bir hedefe ulaşmak amacıyla davranışta bulunmaları motivasyon olarak tanımlanır¹⁴⁸.
- Motivasyon, bir kişinin, bir hedefle ilintili olarak belirlenmiş bir şekilde davranış göstermeye sevk eden hali ya da süreci ifade eden bir ara parametredir. Diğer bir deyişle, bu kavram eylemin sebebi ile ilgili izahatta bulunur¹⁴⁹.
- Motivasyon, bir eylemin oluşumunun sağlanmasını, yönlendirilmesini ve devamlılığını sağlayan kişiye ait içsel kuvvete verilen addır¹⁵⁰.
- Canlı varlıklarda amaca yönelik davranışın oluşmasının sağlayan ve bu eylemi yönlüten faktörlerdir¹⁵¹.
- Bireylerin bazı durumlarda sergiledikleri davranışlara onları yönlüten faktörlerin tümü motivasyondur¹⁵².
- Motivasyon, kişilerin belli bir şekilde davranmasına neden olan, kişiyi söz konusu davranışlara teşvik eden, bir görevi yapmayı arzulamasını sağlayan içsel vaziyetinin aktif hale gelmesidir¹⁵³.
- Bireyleri belli davranışlara yönlüten olayların tamamı motivasyondur¹⁵⁴.

¹⁴⁷ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara, 2011, s.315.

¹⁴⁸ İbid.

¹⁴⁹ Salih Güney, **Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimleri Sözlüğü**, Ankara, 1998, s.124.

¹⁵⁰ Enver Özkalp ve Diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş**, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No:1355, 3. Baskı, Eskişehir, 2004, s.199.

¹⁵¹ Nazım Onmuş, “Moral ve Motivasyon Kavramları: Atatürk’ün Moral- Motivasyon Modeli”, **Jandarma Dergisi Eki**, Sayı 102., 2003, s.7.

¹⁵² Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, age, s.315.

¹⁵³ İbid.

¹⁵⁴ M. Şerif Şimşek ve Sadi Kingır, **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara, 2006, s.98.

- Bireylerin bir görevi yapması için lazım olan gayret ve enerjinin oluşturulmasına motivasyon denir¹⁵⁵.
- İşletme personelinin görevlerini aktif ve beklenen sonucu verecek şekilde yapmalarına olanak tanıyan görev ve münasebet ortamının sağlanmasına motivasyon denir¹⁵⁶.
- Motivasyon, güdünün tesiri ile harekete geçme sürecidir¹⁵⁷.
- Çalışanların davranışlarını doğrudan etkileyen güce motivasyon denir¹⁵⁸.
- Motivasyon, herhangi bir şeyi yapma arzudur ve yapılan eylem kişinin ihtiyaçlarını giderdiği sürece kişide bulunur¹⁵⁹.
- Motivasyon, bireyin amaca yönelik davranışta bulunmasını ve bu davranışı sürdürmesini sağlayacak enerjiyi bireye veren içsel bir süreçtir¹⁶⁰.
- Bir eylemin nedeni, derecesi ve sürekliliği üzerine hızlı ve ani yapılan tesire motivasyon denir¹⁶¹.
- Fikir ve davranış ile başarılı alma gayreti motivasyon olarak adlandırılır¹⁶².
- Motivasyon, bireylerin bir ya da birden fazla işin yapılmasında rakiplerinden daha fazla çaba sarf edeceğine dair aldığı bilinçli karardır¹⁶³.
- Motivasyonu, kişileri farklı şekilde davranmaya iten kişinin kendisinden ya da çevresinden kaynaklanan farklı güdü ve dürtülerin toplamı olarak tanımlayabiliriz¹⁶⁴.

¹⁵⁵ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, age, s.315.

¹⁵⁶ Ahmet Talat Us, **İşletmelerde Motivasyon**, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007, ss.9-10.

¹⁵⁷ İbid

¹⁵⁸ James L. Gibson, **Organizations: Behavior Structure Processes**, McGraw-Hill Companies, 11th Edition, New York, 2003, p.126.

¹⁵⁹ Us, age, ss.9-10.

¹⁶⁰ David Buchanan and Andrzej Huczynski, **Organisational Behaviour**, Prentice Hall Europe, 3rd Edition, Hertfordshire, 1997, p.68.

¹⁶¹ Us, age, ss.9-10.

¹⁶² İlyas Burak, **Yapabilirim: Motivasyon Büyüsü**, Sistem yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, 2005, s.17.

¹⁶³ Curtis W.Cook, **Management and Organizational Behavior**, McGraw-Hill Companies, 2nd Edition, U.S.A, 1997, p.185.

¹⁶⁴ Us, age, ss.9-10.

- Kişi açısından motivasyon kişinin ihtiyaçlarının giderilmesi ve bireyin kendini gerçekleştirmesini içeren süreçtir¹⁶⁵.
- Kişilerin herhangi bir amacı gerçekleştirmek için isteyerek yaptıkları davranışlara motivasyon denir¹⁶⁶.
- Organizasyon bakımından motivasyon, organizasyonda çalışanların göreve başlamalarını, bunu sürdürmelerini ve görevlerini arzu ve coşkulu bir şekilde yapmalarını sağlayan şeylerin tümüdür¹⁶⁷.
- Motivasyon, neyin nasıl yapılacağı, nereye gidileceği ve hayatın ne şekilde inşa edileceğini zihinsel olarak kavramak, diğer bir deyişle bilinçli bir şekilde karar alma ve uygulamadır¹⁶⁸.

“Motivasyon” kavramını kısaca tekrar tanımlarsak; motivasyon, bireyin belirlenmiş olan bir hedefe ulaşmasını sağlamak amacıyla içsel ya da dışsal olarak isteklendirilmesidir. Yukarıda sıralanmış olan bu tanımlar sayesinde “motivasyon” kavramı daha iyi anlaşılır ve bu şekilde işletme personelinin ne şekilde daha çok çalışmaya teşvik edileceği bulunmuş olur. Personelin daha çok çalışmaya teşvik olmasıyla mikro düzeyde çalışan performansını makro düzeyde ise işletme verimliliği arttırmak amaçlanır.

2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon kavramını tekrar kısaca, bireyleri belirlenmiş olan bir hedefi gerçekleştirmek için faaliyete geçiren güç olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımdan yola çıkarak motivasyonun üç temel özelliği olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar faaliyete geçirme özelliği, faaliyeti sürdürme (devam ettirme) özelliği, pozitif yöne yöneltme

¹⁶⁵ Şebnem Acuner, Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, Milli Produktivite Yayınları, Ankara, 2010, s.1

¹⁶⁶ Us, age, ss.9-10.

¹⁶⁷ Acuner,age, s.1

¹⁶⁸ Us, age, ss.9-10.

özelliğidir. Motive kavramı ise bir ya da birden fazla bireyi, belirlenmiş bir hedefe sürekli bir biçimde faaliyete geçirmek için gösterilen gayretlerin toplamıdır¹⁶⁹.

İşletmeler, belirledikleri vizyonları gerçekleştirmek için belli amaçlara ulaşmaları gerekir. Bu amaçlara ulaşmak için çalışanlara gereksinim vardır. Çalışanların ise kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için işletmelere ihtiyaçları vardır. ve bu nedenle “motivasyon” kavramının çalışanlar, işverenler/yöneticiler ve işletmeler açısından önemli olduğunu söyleyebiliriz.

a. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Motivasyon kavramının önemini çalışanlar yönünden şu şekilde açıklayabiliriz. Çalışanlar belli bir hedefe ulaşmak için bir kuruma girerler. Hedeflenen şey bir ürün ya da hizmet üretmek olabilir. Bundan dolayı çalışanlara ürettikleri üründen ya da hizmetten dolayı bazı sözler verilir, bu şekilde çalışanlar belirli bir amacı gerçekleştirmek için özendirilirler¹⁷⁰.

Bireyleri aktif hale getiren ve davranışlarının nedenlerini belirleyen şeyler onların fikirleri, ümitleri, inançları, kısaca istek, gereksinim ve korkularıdır. Sıraladıklarımız faal ve motive edici güçlerdir. Bundan yola çıkarak bireylerin davranışlarının istek, gereksinim ve korkular tarafından yönlendirildiğini söyleyebiliriz. Sıralanmış olan bu güçlerin birleşimi, bireyin psikiyatrik gayretini bir hedefe erişmek için düzenler ve bu gayretin sürekli ve dinamik olmasını sağlar¹⁷¹.

b. Motivasyonun İşveren, Yönetici ve İşletmeler Açısından Önemi

Motivasyon, çalışanlar kadar işveren, yönetici ve işletmeler açısından da önemli bir kavramdır. Çalışanlar kendi amaçlarını gerçekleştirmek isterken işletmeler çalışanların işletmenin genel amaçlarına hizmet etmelerini isterler. Bununla beraber yöneticiler ise personeli işletmenin genel amaçları doğrultusunda çalışmaya yöneltmek isterler. Burada önemli olan şey işletme genel amaçları ile çalışan amaçlarını ortak paydada buluşturmak ve çalışanların arzu ve isteklerini göz önünde bulundurarak onları işletme için çalışmaya motive etmektir. Sonuç olarak “motivasyon” tüm taraflar

¹⁶⁹ Erol Eren, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979, s.252.

¹⁷⁰ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Ankara, 2008, s.348.

¹⁷¹ Eren, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, age, s.253.

açısından önem taşımaktadır. Motivasyonun taraflar açısından önemini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

(1) Motivasyonun İşveren ve Yöneticiler Açısından Önemi

Motivasyon konusu yöneticiler ve işverenler için de önemlidir. Bunun nedeni, yöneticinin başarısını astlarının ne derecede işletme amaçları doğrultusunda bilgi, beceri ve kabiliyetlerini kullandıklarının belirliyor olmasıdır. Diğer bir ifadeyle motivasyon performans kavramı ile doğrudan ilişkisi olan bir kavramdır. Yeterince motive olmamış bir çalışanın beklenen performansı göstermesi mümkün değildir. Bireylerin davranışları çok farklı nedenlerle çeşitlilik gösterebilir. Amir açısından önemli olan şey astın işletme hedefleri doğrultusunda davranışlar sergiliyor olmasıdır. Bu durumda amir astını işletme amaçları doğrultusunda davranmaya nasıl teşvik edebilir? Bunun için hangi kuvvetleri kullanabilir¹⁷²?

Amirin tüm çalışanların aynı şekilde teşvik olacağını düşünmesi yanlıştır. Klasik yönetim anlayışında işletme personelinin çalışmaktan hoşlanmadığı ve sadece maddi mükafatlandırma ile motive olacağı düşünülmekteydi. Maddi ödüllerin kısa vadede motivasyon sağlayacağı doğrudur; fakat uzun vadede bıkkınlık yaratıp, motive edici özelliğini kaybetmektedir. Günümüz (Modern) yönetim anlayışına göre, başkaları tarafından tanınma, statü elde etme, güçlenme (reinforcement) gibi pozitif dışsal etmenlerin motive etmede kullanılması gerektiği düşünülmektedir¹⁷³.

Atatürk'ün Çanakkale savaşı sırasında verdiği “Ben sizlere savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum.” Komutu motive etme konusunda verilebilecek güçlü bir örnektir. Motivasyon bireylerin davranışları gözlemlenerek fikir edinilecek bir kavramdır. Bu noktada amir astlarının davranışlarını gözlemlenmeli, yorumlamalı, çalışanı motive eden unsurları tespit etmeli ve buna göre yöntemler geliştirip uygulamalıdır. Liderliğin tamamlayıcısı olan konu motivasyondur. Aktif liderlik, çalışanların motivasyonunu da etkiler. Bireyin görevini yapma, etkinlikte bulunma, netice elde etme isteği ve çabası motivasyon ile doğrudan ilgilidir. Buna göre şunu söyleyebiliriz. Bireysel özellikler ve beklentiler ile yapılan görev arasında ilişki bulunmaktadır¹⁷⁴.

¹⁷² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul, 2010, s.620.

¹⁷³ Hüseyin Kantar, **İşletmelerde Motivasyon**, Kumsaati Yayın Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul, 2010, s.126.

¹⁷⁴ Koçel, age, s.620.

(2) Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi

Daha önce de değinildiği gibi bireyler görevini yaparken ya da herhangi bir işle uğraşırken farkında olarak ya da olmayarak belirli amaçları gerçekleştirmek isterler. Bununla beraber işletmelerin de gerçekleştirmek istedikleri gayeler ve ulaşmak istedikleri hedefler vardır. İşletme yönetimi gaye ve hedeflerine ulaşmak için çalışanları gereksinim duydukları konularda tatmin ederek onlardan faydalanmak ister. Bu durumu işletme yönetiminin çalışanı işletme amaçları doğrultusunda motive etme çabası olarak da tanımlayabiliriz¹⁷⁵.

Buradan çıkarılacak sonuç işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için çalışanlara ihtiyacı olduğu ve bundan dolayı onları işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmelerinin gerektiğidir. İşletmelerin, çalışanları işletme amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak amacıyla çalışanları motive etmeleri gerekmektedir. Bunu da çalışan davranışlarını gözlemleyip, onların istek, arzu ve genel anlamda ulaşmak istedikleri amaçlarını göz önünde bulundurarak yapabilirler. Bu noktada “motivasyon” kavramı işletmeler için çok önemlidir. Her işletme kendi amaçları, hedefleri ve çalışan profiline özellikleri doğrultusunda çalışanlarını ne şekilde motive edeceğini planlayabilir. Böylece kendi bireysel amaçları ve gereksinimlerinin gerçekleşeceği beklentisiyle çalışan işletme hedefleri doğrultusunda çalışmaya istekli olur. Böylece işletme ve çalışan bir birine karşılıklı fayda sağlamış olur.

3. Motivasyon Süreci ve Aşamaları

Motivasyon süreci, eylemi anlamda önemlidir. Motivasyon tüm psikolojik prosesler gibi soyut ve varsayıma dayalı bir davranıştır¹⁷⁶.

Motivasyon güdeleri, dürtüleri ve gereksinimleri içermektedir. Diğer bir değişle motivasyon, bireylerin tutumlarının tayin edildiği, müteessir olduğu ve izah edildiği bir yönetim prosesidir¹⁷⁷.

¹⁷⁵ Bingöl, age, s.268.

¹⁷⁶A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul, 2004, s. 147.

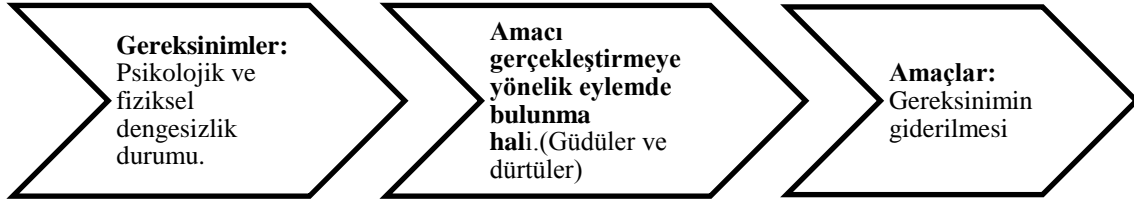
¹⁷⁷ İbrahim Durak, “İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 1998, s. 7.

Bireylerin motive edilmesi, tesadüfi ve baştan savma eylemlerle değil, önceden denenmiş ve doğruluğu ispatlanmış eylemlerin her bir evresinin sırasıyla tatbik edilmesiyle başarılı olunabilecek bir süreçtir¹⁷⁸.

Bu nedenle motivasyon süreci iyi algılanırsa işletmelerin çalışanları arzu edilen herhangi bir amaca yönlendirmesi daha kolay olur.

Motivasyon prosesinin aşmalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹⁷⁹.

- Bireyleri herhangi bir amacı gerçekleştirmeye iten gereksinimler,
- Bireyin amacı gerçekleştirmek için yaptığı eylemler,
- Amacın gerçekleştirilmesi,



Şekil-11: Motivasyon Prosesinin Mühim Üç Safhası (Kaynak: Salih Güney, Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara, 2011, s.314.)

Kişinin psikolojik ve fiziksel dengesini yitirmesi ile bireyde bir noksanlık hali oluşur. Bu noksanlığın sonucunda gereksinimler ortaya çıkar. Gereksinimler de amaçların neler olduğunun belirlenmesini sağlar ve amaca yönelik davranışın oluşmasını sağlar¹⁸⁰.

Motivasyon prosesinin safhalarını genel olarak aşağıdaki gibi sıralayıp, açıklayabiliriz¹⁸¹.

- Yaklaşık olarak değerlendirilmeye çalışılan ihtiyaçların oluşması ile başlar.
- İhtiyaçlar ortaya çıktıktan sonra eyleme geçilir. Eyleme geçme ile amaçlanan şey gereksinimlerin karşılanmasıdır.

¹⁷⁸ Ayvaz Gündüz, “Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.75.

¹⁷⁹ Şerif Şimşek ve Diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, 4. Baskı, Konya, 2005, s.130.

¹⁸⁰ Güney, **Örgütsel Davranış**, age, s.314.

¹⁸¹ Rana Özen Kutanis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, Sakarya Kitapevi, 2.Baskı, Sakarya, 2003, s.72.

- Eylem neticesinde ihtiyaçlar karşılandığında motivasyon prosesi tamamlanmış olur (Gereksinimin giderilmesi). Gereksinimi giderilen kişi mutlu ve rahat olur. İşletmeler, alışanları mesut eden ve huzur veren tatmin noktalarının neler olduğu araştırılmalarıdır.

İşletme personelinin motive edilmesi, tüm amirlerin alakadar olması gereken mühim bir mevzudur. Personeli motive eden unsurların bireysel farklılık göstermesinden dolayı üstlenmesi zor bir sorumluluktur. Amir, öncelikle motivasyon konusunda kesin bir şekilde bilgi edinmiş olmalı ve motivasyon için gerekli şartları sağlamalıdır¹⁸².

Çalışanlar yaptıkları görev ve çalışma şartlarından hoşnut oldukları oranda üretken çalışmaktadırlar. Bundan ötürü yöneticiler çalışanların ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının yanında psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamalıdırlar. Böylece amir, motivasyon prosesinde akılcı bir biçimde yararlanarak bulunduğu organizasyonu idare eder¹⁸³.

İşletmeler açısından çalışanların motive edilmesi süreci işveren veya yöneticilerin çalışanları gösterdikleri performans doğrultusunda ödüllendirmesi ya da cezalandırmasını içermektedir. Diğer bir değişle çalışan, organizasyonel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar yaptıkça, tutum ve davranışlar sergiledikçe ödüllendirilmekte, öngörülen çalışma tutum ve davranışları yapmadığında cezalandırılmaktadır. Bununla beraber cezalandırma yönteminin amaca ulaşmada organizasyonda pozitif etkiden çok negatif etki oluşturduğu, bu nedenle en son are olarak kullanılması gerektiği düşünölmektedir.

Motivasyon süreci değişkendir, bu süreç kişinin gereksinimleri ile başlar, gereksinimi gidermeye yönelik gayret ile sürer ve gereksinimin giderilip doyuma ulaşması ile son bulur ve farklı bir gereksinimin ortaya çıkması ile süreç yeniden başlar. Motivasyonun işletme yönetimi açısından işleyişi şu şekilde olur. Çalışanların gereksinimlerini karşılayacak ödüller verilerek çalışanın gayretini işletme amaçlarına yönlendirmesi sağlanır.¹⁸⁴

¹⁸² Aysun Kanbur, Engin Kanbur, “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, 2008, s.30.

¹⁸³ Adem Öğüt ve Diğerleri, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, s.286.

¹⁸⁴ Hüseyin Nail Peker, “İşletmelerde Verimlilik Motivasyon İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı alışanları Arasında Bir Örnek Olaya Araştırması,”

4. Motivasyon Kuramları

Motivasyon, anlaşılması zor bir kavramdır. Bunun temel nedeni soyut ve içsel bir süreç olmasıdır. Kişilerdeki bireysel farklılıklar ve bu farklılıkların motivasyon sürecine olan etkisi kavramı daha da karmaşık hale getirmektedir. Diğer bir deyişle bireylerin ihtiyaçları, sahip oldukları kültür, eğitim düzeyi, kişilik özellikleri vb unsurların bir birinden farklı olması onları motive eden şeylerin ve motive edilme süreçlerinin de bir birinden farklı olmasına neden olmaktadır. Tüm bu nedenlerden ötürü “motivasyon” kavramını daha iyi anlamak için çeşitli motivasyon teorileri üretilmiştir. Motivasyon teorilerini genel olarak Kapsam ve Süreç Kuramları olmak üzereye ikiye ayırabiliriz. Bu kuramları aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz.

a. Motivasyon konusunda Geliştirilen Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, bireyi herhangi bir davranış biçimini benimsemeye iten ve onları eyleme geçiren, yönelten ya da faaliyetlerinin yavaşlamasına, durmasına neden olan bireysel etmenleri incelenmektedir¹⁸⁵. Kısaca açıklarsak kapsam kuramlarında motivasyonun oluşumundaki bireysel faktörlere vurgu yapıp bunlar açıklanmaya ve anlaşılmaya çalışılmıştır. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in Çift Etmenler Kuramı, McClelland’ın Başarı Kuramı, Locke’un Amaç Kuramı, Alderfer’in Erg Kuramı, Fromm’un İhtiyaçlar kuramı ve Özerklik Kuramı Kapsam kuramlarındandır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz.

(1) Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bu görüşe göre bireyleri belirli davranışlara yönelten faktörler “ihtiyaçlardır”. Bu nedenle Abraham Maslow kişilerin ihtiyaçlarını önem sırasını gözeterek hiyerarşik bir şekilde sıralamıştır.¹⁸⁶

Bunun nedeni Maslow’un fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlar şeklinde hazırlanmış bir klasifikasyonu yeterli bulmamasıdır. Böylece temel ihtiyaçları sıralamıştır. Söz konusu ihtiyaçlar bireylerin davranışları içinde belirli bir hiyerarşi içinde bulunmaktadır. Teori çerçevesinde düşünüldüğünde ilk seviyede yer alan ihtiyaçlar, ikinci ve daha sonra gelen ihtiyaçlar oluşmadan doyuma ulaştırılmalıdır¹⁸⁷.

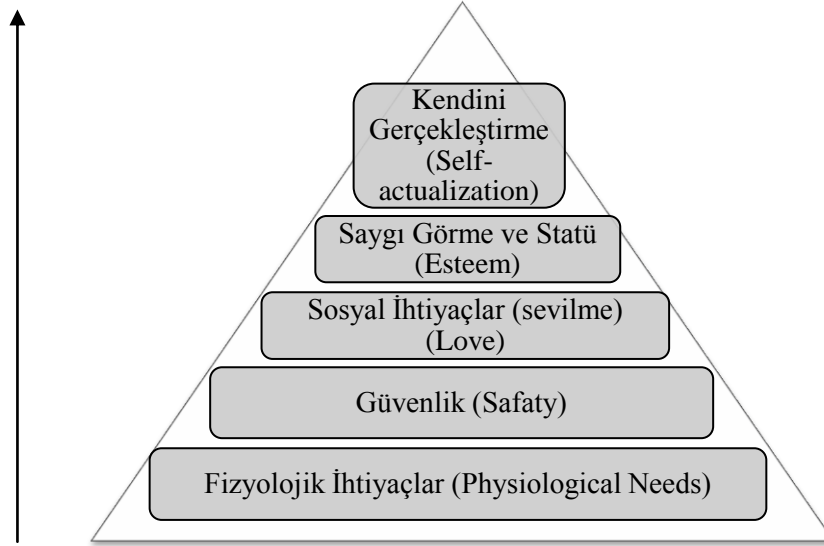
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.202.

¹⁸⁵ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 7.Baskı, Ankara, 2005, s.237.

¹⁸⁶ İbid.

¹⁸⁷ Blair J. Kolasa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çeviren: Kemal Tosun ve Diğerleri, Fatih Yayınevi Matbaası, 1.Baskı, İstanbul, 1969, s.290.

Psikolog Abraham Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını 1943 yılında klinik gözlemlerine dayalı olarak oluşturmuştur. Maslow'a göre motivasyon beş temel ihtiyacın fonksiyonudur¹⁸⁸. Bu ihtiyaçların hiyerarşik sıralamasını aşığıdaki şekilde gösterebiliriz.



Şekil-12: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kaynak: Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, The McGraw-Hill Companies, 6th Edition, New York, 2004, p.263.)

Maslow'un hiyerarşik olarak sıraladığı ihtiyaçları aşığıdaki gibi açıklayabiliriz¹⁸⁹.

Fiziyojik İhtiyaçlar

Bu gereksinimleri; açlık, susuzluk, cinsel gereksinimler, istirahat etme, uyma, şeklinde sıralayabiliriz. Fiziyojik ihtiyaçların en önemli özelliği giderilmediklerinde bireye hakim olurlar. Uzun süre susuzluk ya da açlık çeken birinin bu ihtiyaçlarını gidermekten başka hiçbir şey düşünemez hale gelmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Söz konusu fiziyojik ihtiyaçlar karşılanmadan bir sonraki ihtiyacın hissedilmesi mümkün değildir.

Maslow, iki nedenle fiziyojik ihtiyaçların diğer ihtiyaçlardan daha hayati ve özel olduğunu savunmuştur. Bunları şöyle sıralayabiliriz.

¹⁸⁸ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, The McGraw-Hill Companies, 6th Edition, New York, 2004, p.263.

¹⁸⁹ Oğuz Onaran, **alışma Yaşamında Güdöleme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, ss.14-15., John Adair, **Etkili Motivasyon : İnsanları Nasıl Motive Edersiniz?**, Çeviren: Salih Uyan, Babalı Kültür Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2003, s.32-3. John W. Newstorm and Keith Davis, **Organizational Behavior Human Behavior At Work**, McGraw-Hill Companies, New York, 2002, p.108., Kurt Hanks, **İnsanları Motive Etme Sanatı (Motivating People)**, Çeviren: Can İkişler, Alfa Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, 1999, p.151

- Fizyolojik ihtiyaçlar, diğer gereksinimlerden ve bir birinden bağımsız olarak değerlendirilebilir.
- Susuzluğun, açlığın ve cinsel gereksinimlerin giderilmesi için belirli mekanlar bulunmaktadır.

Güvenlik İhtiyacı

Bu ihtiyaç kişinin kendini güvende hissetmesiyle ilgilidir. Maslow'un yaşadığı toplumda bu ihtiyaç çocuklara özgüdür. Yetişkin bireyler için bu ihtiyacı, sigortaya sahip olmak, emeklilik hakkına sahip olmak şeklinde ifade edebiliriz. Güvenlik ihtiyacı da fizyolojik ihtiyaçlar gibi karşılanmadığı zaman birey sadece bu ihtiyacını gidermeye odaklanır ve diğer ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. Değindiğimiz iki ihtiyacın giderilmesi ve bu durumun süreklilik arz etmesi durumunda bireyin hayat görüşü, gelecekle ilgili planlarını da bunlar oluşturur. Fizyolojik ihtiyaçlar belli oranda karşılanmadıkça diğer ihtiyaçlar ortaya çıkmaz.

Sosyal İhtiyaçlar (Sevgi İhtiyacı)

Bazı kaynaklarda sevilme ihtiyacı olarak adlandırılrsa da bu ihtiyaçlar genel olarak sosyal ihtiyaçlar olarak tanımlanırlar. Toplumdaki bireyler bir arada bulunarak sevgi ilişkisi içinde olmayı arzu ederler. Standart bir birey bir eşe, çocuklara ve arkadaşlara sahip olmak ve toplumdaki gruplardan birinde yer edinmek ister. Maslow sevgiyi kendi içinde, az düzeydeki ihtiyacı ifade eden sevgi ve az düzeydeki ihtiyaçlar giderildikten sonra oluşan sevgi olmak üzere ikiye ayırır. Az düzeydeki ihtiyaçlar giderildikten sonra oluşan sevgi türü kişisel savunmanın olmadığı, dürüstlüğe dayalı bir münasebettir. Maslow'a göre bu tür bir münasebette kişi, dikkatli olamaya çalışmak, bir şeyler saklamak, etki etmeye çalışmak, gergin hissetmek, davranışlarına ve söylediklerine dikkat etmek, bir şeyleri bastırmak ve örtme gereği hissetmez.

Saygı Görme ve Statü İhtiyacı

Saygı Görme ve Statü İhtiyacı, kendi içinde ikiye ayrılır. Bunlar; bireyin kendi kendine olan saygısı ve bireye başkalarının duyduğu saygıdır. Bireyin kendine olan

saygısı; güçlü olma, başarılı olma, olgunlaşma, ustalaşma, özgüven, bağımsız ve özgür olma arzusunu içermektedir. Bireye başkalarının duyduğu saygı; popüler olma, statü ve saygınlık elde etme, önemli olma, diğer insanlardan üstün olma isteğini içerir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Maslow, motivasyon teorileri ile ilgili olarak şu yazıları yazmıştır. “ Bireyin tüm gereksinimleri giderilmiş olsa da, kişi kendine uygun işi yapma olanağı bulamamışsa, belirli bir süre sonra birey mutsuz olacaktır. Ressam olan bir kişi resim yaparak, şair olan birinin şiir yazarak, müzisyen olan kişi müzikle uğraşarak kendisiyle barışık olabilmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Bireyin yapması gerekenler onun yapabildikleridir. Bu gereksinimi ifade eden şeyi “kendini gerçekleştirme ihtiyacı” olarak tanımlayabiliriz.

Maslow’ göre bu ihtiyaç bireyde açığa çıkmamış olan kabiliyeti kullanma eğilimidir.

Beşinci basamak olan kendini gerçekleştirme kişinin becerilerini sonuna kadar kullanarak yeteneklerini maksimuma çıkarmayı ifade etmektedir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bir bireye ait olan potansiyele erişmesi, kendini geliştirip ilerleme kaydetmesidir. Bu ihtiyacın özelliği, diğer ihtiyaçlar giderilmeden ortaya çıkmamasıdır.

Maslow, insanların ihtiyaçlarını sınıflandırıp sıralarken insan davranışını ve insanın motive olma sürecini daha iyi anlamayı amaçlamıştır. Amirler, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi’nden yola çıkarak çalışanları nasıl motive edebilirler?

Bu kuramın amirler için önemini şu şekilde açıklarız: Amir astının hangi gereksinimi karşılamak istediğini bilirse, söz konusu gereksinimini giderecek ortamı oluşturarak, astlarının işletme hedefleri doğrultusunda çalışmaya teşvik edebilir¹⁹⁰.

Moslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisini ve işletmelerin çalışanları motive etmek amacıyla gereksinimleri karşılamaya yönelik alabilecekleri tedbirleri aşağıdaki tabloda gösterebiliriz.

¹⁹⁰ Güney, **Örgütsel Davranış**, age, s.321.

GEREK SIN İMLER	GEREK SIN İM G İDER İC İ TEDB İRLER
5. KEND İN İ GER ÇEKLE ŞT İRME Yapılan görevle ilgili yaratıcı etkinliklerde bulunma.	Yaratıcılığın kullanıldığı çekici görevler, kişisel gelişim ve terfi olanağı.
4. SAYGI G ÖRME VE STAT Ü Başarılı olma popüler olma, statü ve imkanlara sahip olma ve yapılan görevin takdir edilmesi.	İşin tanımı ve mesuliyeti, yüceltilme, terfi ve saygınlık elde etme.
3. A İD İYET VE SOSYAL İHT İYA ÇLAR Sevilme, ait olma, kimlik kazanma, kabullenme.	Dostça münasebetlerin olduğu ortamlar, sosyal etkinlikler.
2. G ÜVENL İK İHT İYAC I Sakıncalı durumlardan korunma, korkmama, güvende hissetme.	Sosyal sigortaya sahip olmak, emeklilik hakkı, iş güvencesi, sağlıklı ve güvenli iş ortamı, yetenekli ve uyumlu amir.
1. F İZYOLOJ İK İHT İYA ÇLAR Yaşamsal gereksinimler: hava, su, yemek, seks.	Yeterli ücret, pirim, fiziki olarak iyi çalışma ortamı.

Şekil-13: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Alınabilecek Gereksinim Giderici Tedbirler, (Kaynak: Salih Güney, Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara, 2011, s.321.)

Kurumlar, bu teoriden yola çıkarak çalışanlarının ihtiyaçlarını tespit edip onları organizasyonel amaçlar doğrultusunda çalışmaya teşvik edebilirler. Burada önemli olan nokta hangi çalışanın hangi ihtiyaç basamağında olduğunun doğru tespit edilmesi ve bu bağlamda uygun olan gereksinim giderici önlemin alınmasıdır. Böylece gereksinimlerinin dikkate alındığını gören personelin kendi isteği ile daha verimli çalışması beklenir. Burada göz ardı edilmemesi gereken konu, çalışan gereksinimi karşılandıktan (doyuma ulaşıldıktan) sonra yeni ihtiyaç basamağına geçileceği ve eski önlemin motive edici özelliğini yitireceğinin bilinerek yeni ihtiyaç basamağına göre tedbir alınmasının gerekli olduğudur.

(2) Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı

Frederic Herzberg'in Çift Etmenler Kuramında da tıpkı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramındaki gibi motive olmanın temelinde ihtiyaçlar olduğu görüşü savunulmaktadır. Frederic Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı 1950-1960 yılları arasında geliştirilmiştir. Herzberg, Pittsburgh'da arkadaşlarıyla beraber, mühendis ve muhasebecilerden oluşan 200 kişilik bir gruba kendilerini motive ve demotive olmuş hissettikleri durumları hatırlamalarını istemiştir. Bundan sonraki adımda bu durumla ilgili olarak iyi ve kötü hislerinin neler olduğunu ifade etmelerini istemiştir. Alınan cevaplara ilişkin yapılan analiz ışığında işgörenlerin iş doyumu ve iş doyumsuzluğu ile ilgili olarak verdikleri yanıtların iki boyutu olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan araştırmanın neticesinde bunların "koruyucu (hijyen) unsurlar" ve "motive edici unsurlar" olmak üzere ikiye ayrıldığı belirlenmiştir.

Koruyucu (Hijyen) Unsurlar

Koruyucu (hijyen) unsurların çalışılan kurumda var olmaması işgörenlerin iş doyumsuzluğu yaşmalarına neden olmaktadır; fakat var olmaları motive edici özellik taşımamaktadır¹⁹¹.

Bunları, kurum politikası ve idaresi, denetim, maaş, bireyler arasındaki iletişim ve işletme ilminde yer alan çalışma koşulları olarak sıralayabiliriz¹⁹².

Hijyen teorisi iş ve motivasyonla ilgili olarak eski yönetim teorilerinin noksanlıklarına eğilmiştir. Burada, çalışanın doyuma ulaşması daha fazla çevredeki doyuma ulaşmayı engelleyen faktörleri ortadan kaldırarak sağlanmak isteniyor¹⁹³.

Motive Edici Unsurlar

Motive edici unsurlar işgörenlerin motive olmalarını ve iş doyumu sağlamaktadır. Bununla beraber hijyen unsurlardan farklı olarak motive edici unsurların yokluğu iş

¹⁹¹ Esra Nemli Çalışkan ve Diğerleri, **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara, 2008, ss.92-93.

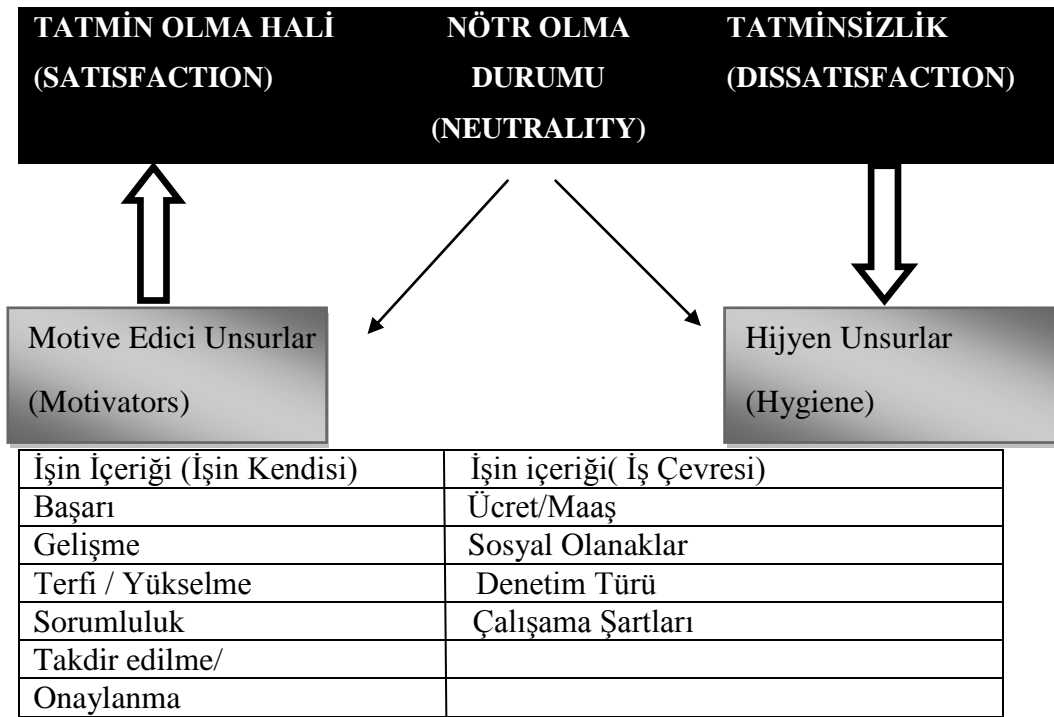
¹⁹² Fuat Çelebioğlu, **Davranış Yönünden İş Bilmi (Ergonomi)**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 3110, Venüs Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1990, ss.232-233.

¹⁹³ Richard I. Drake ve Peter J. Smith, **Sanayide Davranış Bilimleri**, Çeviren: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:2459, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1978 ss.107-108.

doyumunda düşüşe neden olmaktadır¹⁹⁴. Başarılı olmak, popülerite, görevin niteliği, mesuliyet alma ve işinde yükselmeyi motive edici unsurlar arasında sayabiliriz¹⁹⁵.

Daha önce de değinildiği gibi hijyen unsurlar kendi başına iş doyumunu elde etmeye yaramamaktadır; ancak iş tatmininin oluşmasının önkoşuludur. Bu noktada nötr kalınmış olur. Çalışan açısından doğrudan işin kendisi ile ilgili olan unsurlar bulunmaktadır, Herzberg bunları “motive ediciler” olarak adlandırmaktadır. Motive ediciler arasında yer alan unsurları; sorumluluk, başarı fırsatı, zor işler yapma, sorumluluk artışı olarak sıralayabiliriz. Bunlar iş doyumunu etkileyen motive edici unsurlardır¹⁹⁶.

Herzberg, yaptığı araştırmalar sonucunda hijyen unsurların sayısındaki artışın motivasyona etkisi olmadığını ancak belirli bir miktarın altında bulunmasının azaldığını tespit etmiştir¹⁹⁷. Herzberg’in çift faktör kuramını aşağıdaki şekilde görebiliriz.



Şekil-14: Herzberg’in Çift Etmenler Kuramı, (Kaynak: Donald Sanzotta, *Motivational Theories & Applications for Managers*, Amacom (A division of American Management Associations), 2nd Printing, New York, 1977, p.26.)

¹⁹⁴ Çalışkan, age, ss. 99-93.

¹⁹⁵ Çelebioğlu, age, ss.232-233.

¹⁹⁶ Donald Sanzotta, *Motivational Theories & Applications for Managers*, Amacom (A division of American Management Associations), 2nd Printing, New York, 1977, p.26.

¹⁹⁷ Mustafa Durmaz, *Kişilerarası İletişim ve Motivasyon*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2002, s.116.

Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı'nın amir için önemli olan yönünün şu şekilde açıklayabiliriz; hijyen unsurlar motivasyonun oluşması için imkan yaratır. Bu imkanın oluşturulmasından sonra kesinlikle motive edici unsurların tümü sağlanmalıdır. Amir hijyen unsurlar oluşturulduktan sonra işgöreni motive etmek için bunlar konusunda ısrarlı olmamalıdır. Amirin işgöreni yönlendirmek için hijyen unsurlar konusunda ısrar ederse işgören amirinden ve işinden nefret edip soğur¹⁹⁸.

(3) McClelland'ın Başarı Kuramı

McClelland'ın araştırması, başarıma ihtiyacının diğer ihtiyaçlardan farklı ve diğerleri arasında fak edilebilir olduğunu göstermiştir. Daha da önemlisi başarı güdüsü ayrıştırılabilir ve herhangi bir grup için değerlendirilebilir¹⁹⁹.

McClelland'ın Başarı Kuramına göre elde etme, kuvvetli olma ve aidiyet, motivasyonun oluşması için olması gereken mühim gereksinimlerdir²⁰⁰.

Başarı kuramı mühim dört güdüden bahseder. Bunları, başarı, bağlanma, uzmanlık ve güç kazanmak olarak sıralayıp aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

Başarma İhtiyacı

Vaktinin çoğunu görevini hangi şekilde daha iyi yapabileceğini düşünen bireyler, başarı gereksinimi yüksek bireylerdir. Zorlukların üstesinden gelmek, gelişmek ve ilerlemeyi istemek başarı güdüsü olarak tanımlanır. Bu tip bireyler (başarı gereksinimi yüksek bireyler) amaçlarını belirlerken itinalı davranırlar. Çoğunlukla olması zor ama anlamlı amaçlar belirlerler ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için üstün bir gayret gösteririler²⁰¹.

Başarı güdüsü yüksek olan bireylerin çeşitli özellikleri bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz²⁰².

- ✓ Problemlerin ortadan kaldırılmasında bireysel olarak mesuliyet alma konusunda isteklidirler.

¹⁹⁸ Güney, **Örgütsel Davranış**, age, s.323.

¹⁹⁹ Paul Hersey, **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, Prentice/Hall Inc., 4th Edition, U.S.A (New Jersey), 1982, p.38.

²⁰⁰ Kate Keenan, **Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon**, , Çeviren: Ergin Koparan, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996, s.63.

²⁰¹ Musa Gürsel ve Diğerleri, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Akademi Yayınları, 2. Baskı, Konya, 2008, s. 102.

²⁰² Ali Rıza Erdem, "İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları", Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, **Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:3., 1997, s.75.

- ✓ Hedeflerini ortalama, gerçekçi ve ulaşılabilir düzeyde seçerler.
- ✓ Belirli düzeyde risk alırlar.
- ✓ Yaptıkları işin neticesinde olabilecekleri görmeyi isterler.
- ✓ Zor görevleri yapmayı büyük bir arzu ve yüksek enerji ile kabul ederler.

Başarı güdüsü yüksek bireyleri, hedef belirlemiş ve bu hedefi gerçekleştirmeye kendini odaklamış olma, risk alma, sorumluluk üstlenme, sonuç odaklı olma, zorlukları aşma enerjisi yüksek olma, gibi özellikleri sayesinde diğer bireylerden kolaylıkla ayırt edilebiliriz. Bu tip bireyler hem işletmelere hem de kendilerine faydalıdırlar; çünkü yukarıda sayılan özellikleri sayesinde çalıştıkları kurumun verimliliğini yükseltirler ve kurum içerisinde yükselme olanağı elde ederler.

İlişki Kurma (Bağlanma) İhtiyacı

Başkaları tarafından sevilme, kendini bir yere ait hissetme ve bağlanma ihtiyacını ifade eder. Herhangi bir gruba üye olmak ve sosyal münasebette bulunuyor olmak buna örnek olarak gösterilebilir²⁰³.

İlişki Kurma (Bağlanma) İhtiyacı yüksek bireylerin taşıdığı özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz²⁰⁴.

- ✓ Arkadaşlık yapmak ve duygusal münasebetlerde bulunmayı isterler.
- ✓ Bireyler tarafından beğenilip sevilme isterler.
- ✓ Kokteyl ve benzeri eğlencelerde bulunmaktan zevk duyarlar.
- ✓ Bir gruba ait olarak kimliklerini kazanmaya çalışırlar.

Kuskusuz ki insan sosyal bir varlıktır ve sebebi ne olursa olsun diğer insanlarla bir arada bulunmaya, kendilerini değer verdikleri bir topluluğa ait hissetmeye, arkadaş edinmeye ve sosyal faaliyetlere katılmaya ihtiyaç duyarlar. İlişki kurma ihtiyacı yüksek bireyler çoğu faaliyette yer alırlar, çalıştıkları kurumda popülerdirler. Bu tip çalışanların insan ilişkilerinin önemli olduğu birimlerde başarılı olması beklenir.

Güç Kazanma İhtiyacı

Güç etmeni herhangi bir organizasyona mensup kişilerin bir birleri ile uyumunu etkileyen unsurlardan biridir. Bireylerde diğer insanların davranışlarını denetim altında tutmak ve diğer insanlar tarafından kişisel davranışların denetim altında tutulması ile

²⁰³Levent Önen, **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2005, s.47.

²⁰⁴Erdem, age, s.75.

alakalı olarak çok kuvvetli, duygular vardır. Güç sosyal yaşamda başarı ve statü göstergesi kabul edilen bir kavramdır. Bu nedenle amaçlara erişmede istenilen ve kullanılan bir etmendir. Bununla beraber güç kavramı, bireydeki egemen olma, aşağılık olma, hakimiyet, itaat etme, özgür olma, bağımlı olma kavramlarıyla doğrudan ilgilidir²⁰⁵.

Güç Kazanma İhtiyacı yüksek bireylerin taşıdığı özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz²⁰⁶.

- ✓ Bireyler üzerinde etkili olmayı ve güç sahibi olmayı isterler
- ✓ Başkaları üzerinde güç sahibi olmalarını sağlayacak konularda diğer bireylerle karşılaştırılmak ve yarışmak onları mutlu eder.

Güç elde etmek kendi davranışlarını özgürce yapabilme; fakat başkalarının davranışlarını denetim altında tutabilme yetisi ile ilgilidir. Bu yetiye sahip olan kişi özgürdür ve başkalarından bağımsızdır. Bununla beraber başkaları ona bağlıdır. Bundan dolayı güç kazanma ihtiyacı yüksek bireyler yukarıda söz ettiğimiz ayrıcalıkları kendilerine kazandıracak mevki ve makamları elde etmeye çalışırlar.

Uzmanlık İhtiyacı

Uzmanlık İhtiyacı, işin yüksek kalitede icra edilmesi, işinde profesyonel olma ve ustalaşmayı istemek olarak tanımlanabilir²⁰⁷.

Uzmanlık elde etmeyi isteyen bireyler işleri ile ilgili eğitime katılabilirler. Bunlar görev odaklı çalışanlardır ve her zaman görevlerinin niteliği ne olursa olsun konularında en iyi olmak için çabalarlar.

McClelland'ın Başarı Kuramı'nın yöneticiler için faydalı olan yönlerini aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz²⁰⁸.

- ✓ İşletme çalışanlarının gereksinimleri tespit edilebilirse buna göre çalışanları seçme ve yerleştirmeye yönelik bir sistem geliştirilebilir.
- ✓ Yüksek performans gösteren (başarı güdüsü yüksek) bireyler kendilerine uygun işlere verilerek ya da daha uygun birimlere yerleştirilerek, kabiliyet ve bilgilerinden

²⁰⁵ Tuncer Asunakutlu ve Diğerleri, "İnteraktif Karar Kuramı Bağlamında Rekabetin Nedenselliği Üzerine Bir Çözümleme", Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F., **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8., Sayı:1., 2010, s.120.

²⁰⁶ Erdem, age, s.75.

²⁰⁷ Önen, age, s.47.

²⁰⁸ Erdem, age, ss.75-76.

tam olarak yararlanılabilir. Bunun gibi başarı güdüsü düşük bireyler de kendilerine uygun işlere verilebilir.

- ✓ Başarılı olan çalışanlar takdir edilerek başarı güdüsü tevsik edilir.
- ✓ İlişki ihtiyacını karşılamakta zorlanan çalışanlar için yemek, piknik, toplantı gibi sosyal etkinlikler düzenlenebilir.

Bu kuramdan yola çıkılarak bireylerin hangi ihtiyacı yüksekse (Başarma, güç, ilişki kurma ve uzmanlık) o çerçevede onu motive edici unsurlar belirlenerek çalışan görevini daha iyi yapmaya yönlendirilebilir.

McClelland, Başarı Kuramı çerçevesinde işletmedeki amirleri de üç grupta kategorize etmiştir²⁰⁹.

- **Birinci grupta yer alanların** bağlanma güdüsü yüksektir, bunlar görevlerini icra etmekten çok beğeni kazanmaya odaklanmışlardır.
- **İkinci grupta yer alanlar** başarma gereksinimi ile motive olurlar. Bu gruptaki amirler diğer insanların kendileri hakkındaki düşünceleri ile ilgilenmezler. Bundan ziyade amaçlara ulaşılması ile ilgilenirler.
- **Üçüncü grupta yer alan amirler** kurumsal yöneticilerdir. Bunlar, güce odaklanmışlardır. Kurumlarda bir işin yaptırılmasının yolunun diğer bireyleri etkilemekten geçtiğinin bilincindedirler. Kendi bireysel başarılarından çok etkileme ile güç sahibi olmayı amaç edinmişlerdir. Üçüncü gruba dahil olan amirler tüm gruplar içinde en etkili olanlardır. Kendilerine direkt olarak bağlı olan astlar daha fazla mesuliyet hissi içinde olurlar. Bu tip amirler ekip çalışmasını pekiştirirler ve organizasyonel amaçları net görebilirler.

(4) Locke'un Amaç Kuramı

Amaç kuramını anlamak için önce “amaç” kavramını açıklamalıyız. Amaç kişisel ya da organizasyonel olsun olması arzu edilen şeydir. Buradan da anlaşılacağı üzere amaç kişilerin ya da kurumların elde etmek istedikleri ve gerçek olmasını sağladıkları bir durumdur. Yani kurum ya da kişilerin bunu elde edememişlerdir. Etzioni'nin de dediği

²⁰⁹ David C.McClelland ve David H.Burnham, “Güç Muhteşem Bir Motivasyon Faktörü”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çeviren: Leyla Aslan, Acar Matbaacılık A.Ş., İstanbul, 2004, ss.102-103.

gibi ileride elde edilmesi istenen değerler parasal ya da psikolojik özellikte olabilir. Buradaki mühim nokta söz konusu amaçların kişinin ya da organizasyonun hareketlerine yön vermesidir²¹⁰.

Amaç Kuramı E.A Locke tarafından oluşturulmuştur. İlk kez 1960'lı yıllarda ortaya çıkan kuram daha sonraki senelerde de gözden geçirilmiştir ve “Şartlandırma Kuramı”na tepki olarak oluşturulmuştur. Şartlandırma Kuramı sonuç odaklı bir yaklaşımken Amaç Kuramı bireyin edindiği amaçlara odaklanmıştır²¹¹.

Amaç Kuramına göre bireylerin oluşturduğu amaçlar, Bireylerin motivasyon derecelerini belirlemektedir²¹².

Locke amaç belirleme sürecinin özelliklerini üçe ayırmıştır. Bunlar; amaçların netliği, amaçların zorluğu ve amaçların yoğunluğudur. Bunları aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz²¹³.

- **Amaçların Netliği**, amacın sayılarla ifade edilebilen özellik derecesini ifade eder.
- **Amacın Zorluğu**, amaca ulaşmak için gerekli olan uzmanlığı ve performans düzeyini ifade etmektedir.
- **Amacın Yoğunluğu** ise amaca erişmek için uygulanacak yöntemleri ifade etmektedir.

Locke'a göre bireyler amaçlarını belirleme sürecinde amacı, nitelik, zorluk ve yoğunluk açısından değerlendirip kategorize etmektedirler. Buna göre birey, gerekli olan özelliklerine, uzmanlık - performans derecesine ve uygulama yöntemine bakarak bir şeyi amaç olarak edinip edinemeyeceğine karar verir. Birey saydığımız bu unsurları gerçekleştirebilecek niteliklerin kendisinde bulunduğuna inanıyorsa amaç edinir. Amaç Belirlemenin sürecinin aşamalarını aşağıdaki gibi sıralayıp açıklayabiliriz²¹⁴.

- **Hazırlanmanın teşhisi:** Bulunulan organizasyonun, çalışanların, kurumsal teknolojinin, amaç belirlemeye elverişli olup olmadığı tespit edilir.

²¹⁰ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınevi, 7.Baskı, İstanbul, 2006, s.395.

²¹¹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2009, s.543.

²¹² Bennur Koca, “Motivasyon”, İnönü Üniversitesi, Sağlık Meslek Yüksek Okulu, **Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, Malatya, 2009, s.31.

²¹³ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa –Aktüel, 8.Baskı, İstanbul, 2006, s.158.

²¹⁴ İbid

- **Organizasyonda çalışanlarının** çeşitli eğitim, etkileşim, iletişim yöntemleri ile amaç belirlemeye uygun hale getirilmesi sürecini ifade eder.

- **Uygulama**

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

Kuramın ana fikrine göre ulaşılması güç ve yüksek amaçlar oluşturan birey, elde edilmesi son derece basit olan amaçlar oluşturan bireye göre daha yüksek performans göstermesi ve daha çok motive olması beklenir. Bundan dolayı bireyin amaçlarına ulaşmaya yönelik eylemleri ve tepkileri bireyin amaçlarına uygun algılanmalıdır²¹⁵.

Amaç kuramında motivasyon unsuru olarak görülen şey bireysel ya da kurumsal amaçlardır. İşletme misyon ve vizyonunun çalışanlara net bir biçimde aktarılması ve çeşitli yönetsel düzenlemelerle işletme amaçları ile çalışan amaçlarının ortak noktada buluşturulması bu kuramdan yola çıkılarak çalışanların motive edilmesine örnek olarak gösterilebilir.

(4) Alderfer'in Erg Kuramı

Clayton Alderfer'in ERG kuramı Maslow'un teorisinin farklı bir versiyonudur. Alderfer, ihtiyacı üç ana başlıkta kategorize etmiştir. Bunları, Var oluş (Existence), İlişki Kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) şeklinde sıralayabiliriz. Bu görüş çerçevesinde tüm birincil ve ikincil gereksinimler motive edici özellik taşıyabilmektedir. Bazı durumlarda ise bireyin birincil ihtiyacı tatmin edilmişse bu durumda ikincil ihtiyaçlar birey için motive edici olabilir. Bununla beraber tüm gereksinimler belirli zamanda kendisine verilen önem derecesine göre motive edici olabilir. Alderfer yalnızca gelişme ihtiyacının tatmin edildiğinde daha fazla artış gösterebileceğini düşünmektedir²¹⁶

²¹⁵ Muharrem Tuna ve Mehmet Sezai, Türk Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılanması, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, **Selçuk Üniversitesi Dergisi**, Konya, 2006, s.621.

²¹⁶ Keith Davis and Fred Luthans, **People In Organizations**, McGraw-Hill Series In Management, 2nd Edition, 1982, p.167.

ERG kuramı, kurumun ortaya koyduğu birey ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlar. Bununla beraber Alderfer birden fazla gereksinimin eş zamanlı olarak bireyi motive edebileceğini savunmaktadır²¹⁷.

Bu kuram adını Alderfer'in sınıflandırdığı ihtiyaçların baş harflerinden almaktadır. Bunlar, Var oluş (Existence), İlişki Kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) şeklindedir. Türk Literatüründe VİG Kuramı olarak da geçmektedir.

Alderfer'in ihtiyaç sınıflandırmasını aşağıdaki şekilde sıralayıp açıklayabiliriz²¹⁸.

- **Var Olma İhtiyacı:** Bireylerde doğuştan bulunan gereksinimlerdir. Yemek yeme, su içme, barınma gibi ihtiyaçları ifade eder.
- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Bireylerin başkaları ile bir araya gelip hislerini ve fikirlerini paylaşma gereksinimini ifade etmektedir.
- **Gelişme İhtiyacı:** Bireyin kendi kendini geliştirmek için duyduğu gereksinimdir. Başarılı olmak, popüler olmak, diğer insanlar tarafından kabullenilmek buna örnek olarak gösterilebilir.

Kısaca açıklayacak olursak Alderfer Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki Fizyolojik İhtiyaçları ve güvenlik ihtiyacını Var olma İhtiyacı, sosyal ihtiyaçlar(Sevilme)ve saygı ihtiyacını ilişki kurma ihtiyacı, Kendini gerçekleştirme ihtiyacını ise Gelişme ihtiyacı olarak adlandırmıştır. Bunu aşağıdaki şekilde görebiliriz.

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

Şekil-15: Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Sınıflandırması, (Kaynak: Keith Davis and Fred Luthans, *People In Organizations*, McGraw-Hill Series İn Management, 2nd Edition,1982, p.167.)

²¹⁷ Edip Örucü ve Diğerleri, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.13., Sayı:1, Manisa, 2006,s.42.

²¹⁸ Tarık Işıksaçan, **Etkili Motivasyon**, Kumsaati Yayın Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul,2008, s.178.

Alderfer, kuramını deneysel çalışmalara dayalı olarak geliştirmiştir. Bu kuram daha önce de değinildiği gibi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile benzerlik göstermektedir. Alderfer, Maslow'dan farklı olarak üst düzeyde bir gereksinimin motive edici olabilmesi için alt düzeydeki gereksinimin karşılanmış olmasına lüzum olmadığını savunmaktadır. Bununla beraber Alderfer bir gereksinimin etken hale gelmesi için mahrum kalmanın tek neden olmadığını düşünmektedir. ERG Kuramı çerçevesinde düşünürsek bireyin geçmişi ve kültürel çevresinden kaynaklı olarak giderilmemiş olan var olma gereksinimine oranla ilişki kurma gereksinimi öne çıkmış olabilir²¹⁹.

(5) Fromm'un İhtiyaçlar Kuramı

Eric Fromm, diğer düşünürlerin yanı sıra kuramına iki ihtiyacı daha eklemiştir. Bunları; hedef belirleme ve bir dünya görüşüne sahip olmak olarak tanımlayabilir ve aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

Hedef Belirleme İhtiyacı

Hedef belirleme tüm insanlar için ortak bir ihtiyaçtır. Seçilen hedefler, bireysel özellikler, kişinin hayattan bekledikleri, ait olduğu kültür, yaşa, cinsiyete, eğitim seviyesine, vb. özelliklere göre değişiklik gösterse de herkesin bir hedefi vardır. Burada dikkat edilmesi gereken husus bireyin hedef belirlerken bunları, gerçekçi, ulaşılabilir ve bireyin yaşamına anlam katacak özellikte olmasına dikkat etmelidir.

İnsanlar hayatlarını devam ettirdikçe ve gelecek için planlar yaparken bazı kıyaslara dikkat ederler. Bu kıyaslardan en mühim olanı ilgi ve hedefe sahip olmadır. Bireyler hayatlarını devam ettirirken bir hedefe ulaşır ve daha sonra hayatının geriye kalanında farklı hedefler edinir. İnsan için her bir hedef yaşama bağlanma ve yaşama yeniden motive olma anlamını taşır²²⁰.

²¹⁹ Adnan Ceylan, **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, Gebze Meslek Yüksek Okulu, Gebze, 1992, s.134.

²²⁰ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997, s.47.

Bir Dünya Görüşüne Sahip Olma İhtiyacı

Her insanın kendine göre bir hayat felsefesi ve bu bağlamda da sahip olduğu bir dünya görüşü bulunmaktadır. Bireylerin hayat görüşleri buldukları ortam çerçevesinde gelişir.

Bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri, gerçekleştirmeyi arzu ettikleri bazı şeyleri tek başlarına yapabilmeleri için uygun ortam (düzen) bulunmalıdır. Düzenin olmaması, insanları gergin, korkak ve utangaç hale getirir. Böyle bir durumda insanların istikrarlı bir tavır sergilemesi gerekmektedir. Bunun sonucunda birey bir dünya görüşüne sahip olabilir²²¹.

Birey, bir dünya görüşü edinme süreci içerisinde öncelikle bunu gerçekleştirebileceği uygun bir ortam bulunmalıdır. Söz konusu ortamın var olmaması bireyin çekingen ve hayat görüşü geliştirip, geliştirdiği hayat görüşü bağlamında kendini ifade etmese engel olur. Hayat görüşü geliştiren birey kendinde var olan potansiyeli kullanabileceğinden içsel huzura ve kendini ifade edebilmenin mutluluğuna erişir.

(6) Özerklik Kuramı

Özerklik kuramını açıklamadan önce kuramın daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle “özerklik” kavramını tanımlamak yararlı olacaktır.

Özerklik, bireyin eylemlerini düzenleme ve bu eylemleri yöneltme açısından belirli bir ölçüde özgür olmasıdır²²².

Belirli ölçüde davranışlarını düzenleme ve yönlendirme gücüne sahip olan insan inisiyatif kullanma hakkına da sahip olur. Böylece birey kendini özgür, değerli ve düşünceleri önemsenen bir insan olarak hisseder. Bunun sonucunda görevini şevk ve başarı ile yapar.

Bu teori çerçevesinde, birey davranışını kendi isteği ile yapıyorsa ve bu davranışını tasdik ediyor ise özerktir. Diğer bir deyişle, kişi yaptığı eylemler üzerinde üstünlük sahibi olduğunu bilmekte ve eylemlerinin arkasında olmaktadır²²³.

Kendisine özerklik verilen çalışan başarılı görevler kadar, yapılan başarısızlıkları da olgunlukla kabul edip başkalarını suçlamak yerine soruna ilişkin

²²¹ Burcu Arısoy, “Örgütsel iletişimin Motivasyon ve İş doyumu Üzerine Etkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, ss.42-43.

²²² BSTS (Büyük Türkçe Sözlük) / Eğitim Terimleri Sözlüğü,1974.

²²³ Müge Ersoy Kart ve Özgür Güldü, “Özerk Benlik Yönetimi Ölçeği: Uyarılma Çalışması”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, cilt: 41, sayı: 2, 2008, s.191.

çözüm önerileri geliştirmeye yönelir; çünkü bu konudaki yetki ve sorumluluk kendisine verilmiştir ve çalışan bunu bilincindedir.

Özerklik kuramı bireyin davranışlarının üç ana gereksinim tarafından yönetildiğini iddia eder. Bunlardan ilki özerk olma gereksinimidir. İkincisi kabiliyetlerimizi gösterebilme ve onları iyileştirme anlamına gelen yeterlilik gereksinimidir²²⁴.

Üçüncü ve son olanı ise bireylerle bir araya gelme ve sosyal ortamda değer edinmek manasına gelen ilişki gereksinimidir²²⁵.

Birey özerk olma ihtiyacının giderilmesi ile işine ilişkin kabiliyetlerinin fark edilmesine ihtiyaç duyar. Kabiliyetini gösterme konusunda başarılı olan birey bunları günün koşulları ve olanakları çerçevesinde geliştirmek ve yenilerini edinmek ister ve böylece “yeterlilik” kazanmaya çalışır.

Özerklik kavramı, görevin ifasına ilişkin işlemlerin neler olduğunun belirlenmesi ve görevin yapılma sürecinde olası durumlarda çalışana bağımsızlık ve değer verme hakkının sunulması olarak açıklanmaktadır. Oluşturulan otonomi (özerklik) sonucunda çalışan, görev mesuliyetini daha iyi üstleneceği düşünülmektedir²²⁶.

Bu kuramı, iş yaşamı açısından değerlendirirsek, özerklik kuramı çalışana inisiyatif ve karar alma hakkının tanınmasıyla çalışanın, sorumluluk duygusu gelişmesi ve işini yapmada daha hevesli olması beklenir.

a. Motivasyon Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları

Süreç teorileri olarak adlandırılan motivasyon teorilerinin odak noktası bireylerin ne tür hedefler doğrultusunda ve ne şekilde motive oldukları ile alakalıdır. Diğer bir deyişle belirli davranışlarda bulunan bir bireyin bu davranışı tekrar yapıp yapmaması ne

²²⁴ Ali Murat Sumbül ve Diğerleri, “Öğrencileri Motive Etme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği”, **VII Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi**, (Malatya, 9-11 Temmuz 2003), ss.3-4.

²²⁵ Gökhan Bayraktar ve Emin Kuru, “Güreş Hakemlerinin Temel Psikolojik İhtiyaçlarının İncelenmesi”, **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt1, Sayı1, 2007, s.28.

²²⁶ Hüseyin Nail Pekel, “İşletmelerde Motivasyon – Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, s.103.

şekilde sağlanır sorusunu cevaplandırmaya çalışan motivasyon teorileri süreç teorileri olarak adlandırılır²²⁷.

Vroom'un Beklenti kuramı, Lawler ve Porter'ın Beklenti kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Skinner'ın Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı, Atıf Kuramları süreç kuramlarındandır.

(1) Vroom'un Beklenti Kuramı

Herhangi bir davranışın herhangi bir neticeye neden olacağı olasılığı ile alakalı olan inanç beklenti olarak adlandırılabilir. Tahmini olarak, bazı neticeler kişinin gereksinimleriyle alakalı olmasına göre birey tarafında arzu edilir hale gelir. İşletme çalışanın işletme lehine sergilediği bir davranışın bir olasılıkla kendisinin maaşında artış sağlayacağını beklemesi buna örnek olarak gösterilebilir. ²²⁸.

Victor H. Vroom'a göre, motivasyon bireyin ulaşmak istediği değerlere bir eylemin söz konusu değerlere neden olma ihtimalinin çarpımıdır. Bu durumu aşağıdaki şekilde ifade edip açıklayabiliriz²²⁹.

$$\text{Motivasyon} = \text{İsteklenme Derecesi} \times \text{Beklenti}$$

Şekil: 16 Vroom'a Göre Motivasyonu Oluşturan Etmenler

İsteklenme Derecesi : İnsanların farklı neticeler içerisinde belli bir tanesini seçme nedenini ifade etmektedir.

Beklenti: İnsanların belirli eylemlerinin belirli neticeler doğuracağı konusundaki inancının şiddetini ifade etmektedir.

Bu teoriye göre, bireylerin görevlerindeki muvaffakiyetleri, gereksinimlerinin ortadan kaldırılmasından çok onların ödüllendirilmiş eylemleri neticesinde oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, beklenti kuramı motivasyonu, kişisel gereksinimler açısından değil, kişinin hedefi ve seçtikleri ile bu hedeflere ulaşmadaki beklentiler açısından izah etmektedir. Vroom'un teorisi, kişilerin bekleyiş ve seçtiklerinin farklı olduğunu

²²⁷ Mehmet Tikici, "Örgütsel Davranış", **İnsan İlişkileri Dergisi:001**, Fatih Ciltevi, Malatya, 1998, ss.211-214.

²²⁸ Nurullah Genç ve Osman Demiröğen, **Yönetim El Kitabı**, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994, s.22.

²²⁹ Tikici, age, ss.211-214.

açıklamakla beraber bu farklılıkların neden kaynaklandığını izah edememiş bulunması ve kişiler arasındaki bu farklılıkları kategorize edemediği için eleştiriye uğramıştır. Bundan dolayı beklenti kuramı, yalnızca kişileri motive eden esas faktörleri gösteren genel bir teori olarak kabul edilmektedir²³⁰.

Beklenti kuramını diğer kuramlardan ayıran en önemli özellikli bireylerin gereksinimlerine değil, beklentilerine odaklanmış olmasıdır. Genel olarak işletme çalışanlarını ödüllendirerek işe motive etmek isteyenlerin benimsemesi beklenen bir teoridir.

Vroom tarafından oluşturulan beklenti kuramı bireylerin diğer bireyler üzerinde belirli amaç ve neticeleri seçme eğiliminde olduğu fikrinde yola çıkmaktadır. Böylece bireyler istenen neticeyi aldığı anda konuyla ilgili olarak doyuma ulaşması beklenmektedir. Arzulanan neticelerle ilgili doyuma ulaşma hissi beraberinde çekicilik kavramını da beraberinde getirir. Olumlu çekiciliğe sahip neticeleri elde etmek istenirken, negatif çekiciliğe sahip neticelere ulaşmak istenmeyecektir. Diğer bir deyişle çekicilik değeri olumlu olan neticeler bireyleri hoşnut ederken, negatif çekicilik değerine olan neticeler bireyleri mutsuz edecektir²³¹.

Bireyin beklentisinin yoğunluğunu belirleyen şey bu kuram çerçevesinde düşünürsek çekiciliktir. Diğer bir deyişle bireyin bir şeyi beklenti haline getirmesi için o şeyin olumlu yönden çekici olması gerekmektedir. Olumlu çekiciliğe sahip olmayan şeyler birey tarafından beklenti haline getirilmezler.

Bu kuramı İşletmeler açısından değerlendirdiğimizde organizasyonda yeniliğin olması arzu edilmekteyse ödül ve cezaların bunda çok etkili olduğu unutulmamalıdır. Vroom'un 1964 yılında oluşturduğu beklenti kuramı açısından değerlendirildiğinde, işgörenlerden yenilik yapma konusunda gayret göstermeleri isteniyorsa, onların hedeflere ulaşmanın ödüllendirileceğinin idrak etmesi gereklidir. Bu açıdan bakıldığında, işgörelere, ücret ve yükselme gibi dışsal ödüllerin belirlenen düzeyde verilmelidir. Bu

²³⁰ Koca, age, ss.30-31.

²³¹ Güven Murat ve Emrah İsmail Çevik, "İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 8, Zonguldak, 2008, s.4.

düzeşin dışında da içşel ödüller önemlidir. Yenilikçi işletmelerde hem çalışanlara hem de ekiplere verilen kişiselleştirilmiş içşel ödüller mühimdir²³².

Bu kuram, innovasyonun önemli olduğu ve duranlığın bulunmadığı organizasyonlarda yenilikçi fikirlerin ortaya konmasında kullanılabilir. Kuram bilindiğı üzere ceza-ödöl sistemi ile motive etmeye odaklıdır. Verilen ödüller kişiselleştirilmişse ya da bireşel olarak ödüllendirilmişse bireşin daha güçlü bir biçimde motive olması beklenir.

(2) Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter'ın beklenti kuramı Vroom'un beklenti kuramının geliştirilmişş olarak düşünölebilir. Bu iki düşünür (Lawler ve Porter) iş doşumunun performansa olumlu etkisi olacağı genel kanısına katılmamaktadırlar ve bekleyişe dayalı farklı bir motivasyon modeli oluşturmuşlardır. Bu model gelecek kavramına dayanmaktadır ve uyarılma neticesinde oluşacak üretkenliğin ümit ile beklenmesi halini ifade etmektedir. Bu kuramda motivasyon sürecinin tanımlanmasının esasını oluşturan kavramları; çaba, performans, ödöl ve doşuma ulaşma olarak sıralayabiliriz. Bu kuram çerçevesinde değerlendirdiğimizde çaba kavramı herhangi bir bireşin bir şeyi gerçekleştirmek için sarf ettiğı gücün derecesidir. Çaba bu kurama göre performansla eşdeğer değildir. Çaba, motivasyon kavramı ile performansa oranla daha ilgili bir kavramdır. Performans, nesnel olarak değerlendirilebilir; ama çaba ile eşit değildir. Yetenek ve bireşsel özelliklerden dolayı çaba ve performans arasında farklılıklar oluşabilir. Bir bireşin kişisel farklılıklarından dolayı yüksek çaba göstermesine rağmen düşük performans göstermesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Ödöl konusunda Lawler ve Porter'ın ilk başlarda tek tip ödölden bahsetmelerine rağmen araştırmalarda ödöl kavramının içşel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrıldığı tespit edilmiştir. Kuşkusuz her iki tip ödöl de bireş tarafından arzu edilir; fakat içşel ödöllerin doşuma ulaşma duygusu kazandırmada etkili olma ihtimali daha fazladır. Doşuma ulaşma, bireşin elde ettiğı mükafata layık olduğunu düşündüğü oranda fazla olur. Alınan mükafat beklentinin altında ise bireş doşumsuzluk hisseder²³³.

²³² Ömer Faruk İşcan ve Canan Nur Karabey, "Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 6(2):180-193**, Gaziantep, 2007, s.185.

²³³ Besim Baykal, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, Divan Matbaacılık, İstanbul, 1978, ss.37-40.

Bu kuramda beklentinin yanı sıra çaba – performans ilişkisi de incelenmiştir. Kurama göre çaba performansa eşdeğer değildir; çünkü birey herhangi bir konuya ilişkin yeterli bilgisi bulunmaması durumunda yüksek çaba sarf etse dahi bu durum yüksek performansla neticelenmeyebilir. Bu nedenle çaba performansla yakından ilişkili ama ona eşit bir kavram değildir.

Bu kuramı genel olarak organizasyonlardaki ödüllendirme sistemi doğrultusunda incelemek daha doğrudur. Organizasyon içinde bulunan kişi, kendi gereksinimlerini giderdiği müddette alacağı mükafatın değerli olduğunu düşünmektedir. Kişi bu şekilde düşünürken göstereceği gayret ile mükafata biçtiği değeri karşılaştıracak, gayretin mükafatın değerine degeceğini düşünüyor ise o şekilde davranacaktır. Buna göre kişinin mükafatı beklemesi neticesinde belirli davranış kalıpları ortaya çıkmaktadır ve kişi bu konuda Muvaffak olursa ödül almakta ve aynı davranış kalıbını devam ettirmektedir²³⁴.

Bu Kuramın, çalışanların motivasyonu ile muvaffakiyet-doyuma ulaşma iliksisinin izahı konusunda önemli katkıları olmuştur. Çalışanlar istenen ödüllerin neler olduğunun ve bu ödüllere onları ulaştıracak gayretin net bir şekilde belirlenmesi, çalışanların istenen neticeleri edinebilecekleri bir bilgi ve kabiliyet mertebesine getirilmeleri, ödüllerin rasyonel ve ödül şeklinde verilmesine itina edilmesinin önemi bu kuram tarafından belirtilmiştir²³⁵.

(3) Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams eşitsizliği şu şekilde tanımlar: Eşitsizlik, birey kendi girdi çıktı oranı ile başkalarının girdi-çıkıtı oranını karşılaştırdığında eşit olmadıklarını düşündüğünde algılanır²³⁶.

Adams'ın oluşturduğu eşitlik teorisi, motivasyon konusunda geliştirilen süreç kuramlarından biridir. Bu teori bununla beraber iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile alakalı mühim konulara dikkat çekmektedir. Eşitlik teorisine göre, bireyin işinde muvaffak olması ve doyumuna ulaşma derecesi görev yaptığı yer ile alakalı olarak idrak ettiği eşitlik veya eşitsizliklere göre değişiklik gösterir. Adams, iş doyumunun bireyin idrak ettiği

²³⁴ Özge Uğurlu, "Halkla İlişkilere 'Algı' Çerçevesinden Bakış", Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İletişim Fakültesi Dergisi**,2008, ss.154-155.

²³⁵ Emine Dağdeviren Gözen, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Atılım üniversitesi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara, 2007,s.19.

²³⁶ Edward E. Lawler, **Motivation In Work Organizations**, Brooks/Cole, Publishing Company, U.S.A (California), 1973, p.18.

girdi-çıktı dengesine göre değişiklik gösterdiğini savunur ve kişi kendisinin gösterdiği çaba ve karşılığında edindiği neticeyi aynı çalışma ortamında diğerlerinin gösterdiği gayret ve elde ettikleri netice ile mukayese eder²³⁷.

Daha önce de değinildiği gibi bu kuram, işgörenin gayret-fayda mukayesesi üzerine kuruludur. Bu nedenle işgören sarf ettiği gayreti ve edindiği kabiliyetleri, eğitimini ve işinde gösterdiği performansını edindiği “fayda” veya “netice” ile mukayese eder. Burada fayda veya neticeler; para, yükselme, onurlandırılma, muvaffakiyet ve statü gibi görevin bitirilmesi ile elde edilen ödülleri ifade etmektedir. Bireyin karşılaştırmasında gayret-fayda nispeti, diğer işgörenlerden az, eşit veya daha fazla olabilir. Gayret-fayda nispeti diğer işgörenlerden az ise kişinin ilk tepkisi, bu farklılığı azaltmaktır. Bunun sonucunda işgören görevinden soğur. İşgören bu durumda gayret-fayda eşitliğini sağlayabilir ya da olumlu bir fark hissetmesi durumunda, organizasyonel adalet algısı fazla olur ve bu çalışanın iş tatminini ve organizasyonel bağlılığını artırır²³⁸.

Eşitlik kuramı çerçevesinde bireyin algıladığı gayret-fayda oranına göre benimsemesi beklenen davranışları aşağıdaki şekillerde gösterip açıklayabiliriz²³⁹.

Aşağıdaki şekillerde ve açıklamalarda X kişisi bireyin kendisini Y kişisi ise diğer kişiyi ifade etmektedir. Adams, işgörenlerin kendi gayret-fayda oranı ile diğer karşılaştırılan işgörenin gayret-fayda oranı arasında eşitlik olması durumunda kişinin doyuma ulaşacağı görüşünü savunur.

$$\frac{\text{X Kişisinin Elde Ettikleri (Kendisi)}}{\text{X Kişisinin Kazanımları}} = \frac{\text{Y Kişisinin Elde Ettikleri}}{\text{Y Kişisinin Kazanımları}}$$

Şekil-17: Eşitlik Kuramı Çerçevesinde Bireyin algıladığı Gayret Fayda Oranı

²³⁷ Boran Toker, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Doğu Üniversitesi Dergisi**, İstanbul, 8 (1) 2007, s.95.

²³⁸ Hasan Tutar, “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.12, S.3, 2007, s.99.

²³⁹ Tamer Karademir ve Bilal Çoban, “Sporun Yönelimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış”, **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2010, ss.42-53.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere X, kendi oranının Y' den daha az ya da fazla olduğu duygusuna kapılırsa eşitsizlik olduğunu düşünecektir. Bu hissın şiddetini oranlar arasındaki farkın fazlalığı belirler ve bununla beraber eşitsizlik hissi işgörenin gergin hissetmesine neden olur.

$$\frac{\text{X Kişisinin Elde Ettikleri (Kendisi)}}{\text{X Kişisinin Kazanımları}} < \frac{\text{Y Kişisinin Elde Ettikleri}}{\text{Y Kişisinin Kazanımları}}$$

Şekil-18: Eşitlik Kuramı Çerçevesinde Bireyin algıladığı Gayret Fayda Oranı

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi X, Y' den daha düşük maaş alıyorsa X'in aşağıdaki faktörlerden birini değiştirme girişiminde bulunarak eşitliği sağlamak için uğraşması beklenir.

- Maaşına zam talep ederek kişisel kazanımlarını fazlalaştırabilir.
- Yaptığı işteki verimini düşürerek katkısını azaltma yoluna gidebilir.
- Patronunu Y'nin maaşını farklılaştırmaya ikna ederek Y'nin kazanımlarını eksiltebilir.
- Y'yi baskı yoluyla daha çok çalışmaya zorlayarak onun katkılarını fazlalaştırabilir.

$$\frac{\text{X Kişisinin Elde Ettikleri (Kendisi)}}{\text{Y Kişisinin Kazanımları}} > \frac{\text{X Kişisinin Elde Ettikleri}}{\text{Y Kişisinin Kazanımları}}$$

Şekil-19: Eşitlik Kuramı Çerçevesinde Bireyin algıladığı Gayret Fayda Oranı

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi Y, X' den daha az maaş alıyor ise, Eşitlik Teorisine çerçevesinde düşünüldüğünde X suçluluk hissedecektir ve iki nispette aşağıda belirtilen dört faktörden birini ya da birkaçını farklılaştırarak eşitliği oluşturmak için uğraşacaktır.

- Patronuna bir düzeltme yapmasını teklif ederek bireysel kazanımlarının azaltılmasını isteyebilir.
- Patronuna bir düzeltme yapmasını teklif ederek Y' nin kazanımlarını artırılmasını isteyebilir.
- Üstlendiği görevlerde daha çok gayret göstererek bireysel katkılarını fazlaştırmak için uğraşabilir.
- Y'ye görevinde nasıl daha aktif olabileceği ile ilgili olarak yarımında bulunup onun katkılarını azaltması için uğraşabilir.

Organizasyonlarda dikkate alınmadığında korkunç neticelere neden olabilecek kavramlar vardır, bunları; Hak, adalet ve eşitlik olarak sıralayabiliriz. Bireylerin eşitlik kavramını idraki, sadece iş yeri değil, iş yaşamı haricindeki sosyal oramda da bireylerin bir birlerini değerlendirmesinde ve hayat felsefelerinin belirlenmesindeki yerinin mühim olduğu bir gerçektir. Fransız İhtilali, bireylerin eşitsizlik idrak etmelerinin sonucunda gösterdikleri tepkilerin bazı durumlarda çok büyük boyutlara ulaşabileceğini bizlere gösteren tarihsel bir olaydır. Modern çağdaki organizasyonlar işgörenler arasında mukayesenin fazlaca yapıldığı ortamlardır. Adaletin idrakinin çalışma yaşamında oldukça mühim olduğundan söz eden düşünürlerden biri de Sweeney'dir. ; bunla beraber, adaletsizliğin işgörenler için mükafatlandırmanın sonucunda doyuma ulaşamama, gayretin azalması ve organizasyonu terk etmeyi arzu etmek gibi çeşitli eylemlerde bulunmayla ilgili olduğunun altını çizmektedir. Tang ve Baldwin'e göre işgörenlerin eşitlik idrakinin fazla olması ile daha çok doyuma ulaşılacağını, organizasyonel bağlılığın artacağını ve karar almaya katılımında hevesli olunmasını teşvik edeceğini düşünmektedir²⁴⁰.

Bu kuram kişinin yaptığı iş ile ilgili olarak gayret – fayda algısına dayanmaktadır. Kişi Gösterdiği gayret ve edindiği faydanın eşit olmadığını düşündüğünde davranışları ile söz konusu eşitsizliği gidermeye çalışır. Algılanan eşitsizlik yüksek gayret, düşük fayda; düşük gayret yüksek fayda, yüksek gayret, yüksek fayda; düşük gayret, düşük fayda şeklinde olabilir. Ya da birey kendini diğerleriyle karşılaştırdığında

²⁴⁰ Cenk Sözen ve Diğerleri," Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,22 / 2009, s.397.

kazanımlarının onlardan daha yüksek, onlara eşit veya onlardan fazla olduğunu düşünebilir ve aynı şekilde bu durumları dengeleyecek davranış biçimlerini sergileyebilir.

(4) Skinner’ın Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı

B.F.Skinner’ın kuramı davranış litaretürde sonuçsal şartlandırma kuramı olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda açıklayacağımız sonuçsal şartlandırma kuramının organizasyonel yaşama (İşletmeler) adapte edilmesiyle “Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı” doğmuştur.

Sonuçsal şartlandırma kuramının esaslarını şu şekilde açıklayabiliriz. Kuramındaki esas düşünce bireyin eylemlerinin karşılaştığı neticeler ile şartlandırıldığı fikridir. Birey yaptığı davranışlarının sonucunda karşılaştığı durumu “zevk verici, mutlu edici” olarak tanımlayabilirse, yüksek ihtimalle birey tekrar aynı davranışı sergileyecektir. Karşılaşılan neticeler, kişi tarafından “acı verici, beğenilmeyen, hüzün verici” olarak tanımlanıyorsa, yüksek ihtimalle birey aynı davranışı sergilemeyecektir²⁴¹.

Olumlu davranışlarda bulunulması ve bunların alışkanlık haline gelmesi yönetim psikolojisine göre dört farklı şekilde sağlanabilir. Bunları olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, yok etme ve cezalandırma olarak sıralayabiliriz. Kişiler kendilerine verilmesi öngörülen şeylere sahip olabilmek amacıyla devamlı gayret gösterirler. İstenen bir davranışı yapan kişinin bu davranışı sürekli olarak tekrarlaması için teşvik edilmesine “olumlu pekiştirme” denilir. Birey tarafından sonradan öğrenilmiş gereksinimler “olumlu pekiştirici” olarak kullanılabilir. Bunları; yemek, su, sevilme, şefkat, terfi olarak sıralayabiliriz. İşgörenler kazandıkları başarılar neticesinde olumlu pekiştiriciler vasıtasıyla takdir edilmeli ve mükafatlandırılmalıdır. Bu şekilde işgören devamlı olarak olumlu durum içerisinde bulunacak, devamlı performansı olacaktır. Olumsuz pekiştirme, kişinin gerçekleştirmiş ya da gerçekleştirmeye teşebbüs etmiş olduğu davranış ya da tutumu engelleyip onu arzu edilen davranışa yöneltecek önlemler alınması olarak tanımlanabilir. Bunu yapabilmesi için amirin ilgili işgörene davranışının arzulanmayan bir davranış

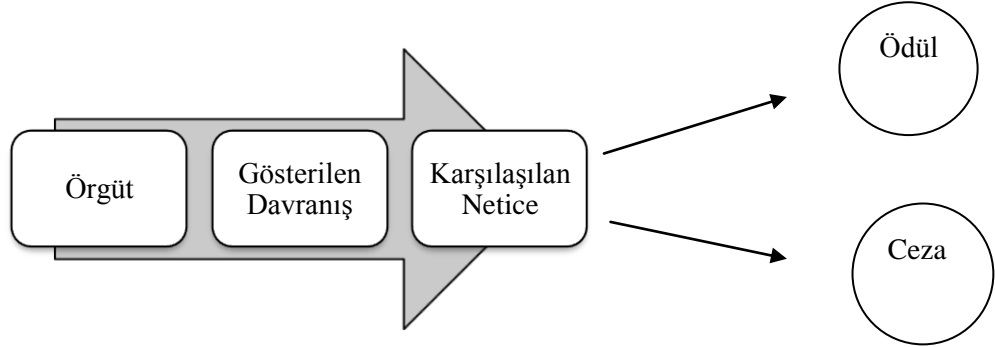
²⁴¹ Deniz Yaşar Konur, “İş Yerlerinde Motivasyon Teorilerine ve Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, ss.47-48

olduğunu göstermesi lazımdır. Hatalı davranan bir işgörenin cezalandırılmak yerine ismi verilmeden yaptığı hatanın ne olduğunun ve söz konusu hatanın olumsuz neticelerinin ifşa edilmesi bu duruma örnek gösterilebilir. “Yok etme”de, herhangi bir davranışın teşvik edilmesine yönelik değildir, bununla beraber bir davranışın değiştirilmesini de öngörülmez. Yok etme, bir davranışı yok edip ortaya çıkmasını tamamen ortadan kaldırmaya yönelik önlemleri ifade eder. Burada herhangi bir pekiştirme kullanmadan davranışın ortadan kaldırılması sağlanır. İşgören caydırma yöntemi ile davranışı sergilemekten alı konulur; fakat herhangi bir ceza da verilmez. İşgörene olumsuz tavrının devam etmesi durumunda organizasyonda bulunarak elde etmek istediği beklentileri elde edemeyeceği ima edilir. Cezalandırmanın verdiği neticeler ödüllendirmenininki, kadar etkin değildir. Belirli bir eylemin tekrarı ceza verilerek azaltılabilir. Fakat birey söz konusu davranışı gerektiren hedefe ulaşmayı fazlaca istiyorsa cezalandırma, bireyin o davranışı sergilemesini durduramaz. Tersine bireyde öfke ve karşı duruş oluşmasına neden olur²⁴².

Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı sonuçsal şartlandırma kuramının yönetim bilimine uyarlanmasıyla geliştirilmiştir. Kuram davranışın yönlendirilmesiyle ilgili olarak, olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, yok etme ve cezalandırma kavramları üzerinde durur. Olumlu pekiştirme arzu edilen davranışın tekrarlanması için çalışanın ödüllendirilmesidir. Bir işletmede yüksek satış yapan çalışana satışlarıyla orantılı olarak prim verilmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Olumsuz pekiştirmede ise herhangi bir ceza verilmeden çalışanın istenmeyen davranışı engellenir. Defolu üretime neden olunması durumunda herhangi bir kimlik bilgisi verilmeden defolu üretimin işletmeye verdiği zararın çalışanlar ve defolu üretim yapan çalışanın yanında anlatılması buna örnek gösterilebilir. Yok etme, herhangi bir ceza-ödül, olumlu-olumsuz pekiştirmeyi içermez. Çalışanın istenmeyen davranışının oluşumunu engellemek amacıyla çalışanı yıldırma yöntemi kullanılır. Cezalandırma bilindiği üzere istenmeyen davranış oluştuğunda tekrarını engellemek amacıyla uygulanır. Çoğu zaman ödüllendirmenin etkisinin cezalandırmadan daha etkili olması beklenir; çünkü kişi aldığı cezayı hak ettiğine inanmadığında bu birey üstünde sıkıntı, kızgınlık ve strese neden olur. Bunun doğal bir sonucu olarak da çalışma veriminin düşmesi beklenir. Sonuçsal Şartlandırmanın yönetim biliminde motivasyon aracı olarak

²⁴² Gülden Göncü, “Kamu Sektörü ve Özel Sektör Çalışanlarının Motivasyonları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Antalya’da Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2005, ss.48-49

kullanılmasıyla oluşan Organizasyonel Davranış Değişirme (Organizational Behavior Modification) kuramının işleyişini aşağıdaki şekilde görebiliriz²⁴³.



Şekil-20: Organizasyonel Davranış Değişirme (Organizational Behavior Modification) Kuramının İşleyişi

Sonuçsal şartlandırma teorisini motivasyon vasıtası olarak kullanmak isteyen bir amir aşağıdaki konularda dikkatli olması gerekmektedir²⁴⁴.

- Organizasyon yönünden istenen ve istenmeyen davranışlar net bir biçimde belirlenmelidir.
- Söz konusu davranışların neler olduğunun çalışanlara duyurulması sağlanmalıdır.
- Olumlu davranış gösteren çalışanlar olabildiğince ödüllendirilmelidir.
- Yapılan eylem derhal karşılık bulmalıdır. Aradan uzun bir süre geçmesi N neticenin davranışlar üzerindeki tesirini aza indirger.

Çalışma, bireyler için yemek, kıyafet ve barınacak bir yer bulmak için koşullanılmış bir sonuç olarak araçsal bir özellik taşır. Bu nedenle amirler edimsel davranışları göz ardı etmemelidirler, çünkü yöneticiler bu davranışların neticelerine etki edip onları farklılaştırabilirler²⁴⁵.

²⁴³ Mehmet Ercan Çatıkoğlu, "Kurum kültürü,motivasyon ve iş memnuniyetine etki eden faktörlerin karşılaştırmalı Analizi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.84.

²⁴⁴İbid.

²⁴⁵ Özcan Koç, "Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya 2006, s.43.

Bu kuram işletmelerde kullanılırken en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Bunun nedeni çalışan davranışlarını gözlemleme imkanına sahip olmalarıdır. Kuramın uygulanmasının amacına ulaşması için arzulanan ve arzulanan davranışlar belirlenmiş olmalıdır. Cezalandırmadan çok olumlu davranışın ödüllendirilmesi yoluna gidilmelidir. Uygulamanın etkili olabilmesi için hızlı davranışa karşılık hızlı geribildirim olmalıdır. Bu şekilde kuram etkin bir biçimde işletmelerde uygulanabilir.

(5) Atıf Kuramları

“Nedensel yükleme kuramı” olarak da bilinen sebeplere bağlı “atıf teorisi” kişilerin bir eylemi ve eyleme neden olduğu düşünülen nedenlerle ilgili olarak yapılan atıfların ilerideki yaşamlarını ve eylemlerini oluşturacağını varsayan; diğer bir deyişle, kişilerin eğitim yaşamındaki başarı ve başarısız olma halinin izah edilmesinde de kullanılan bir teoridir. Bir izleyicinin, yapılan eylemi gözlemleyerek, o bireyin ya da şahsın kendisinin içsel vaziyeti ile ilgili çıkarım yapması “nedensel atıf” olarak adlandırılır. Nedensel atıf tarzının üç boyutu bulunmaktadır. Bunları; içsel-dışsal, devamlı-geçici ve genel-özel olmak üzere sıralayabiliriz. “İçsel atıf”da kişi eyleminin ve içinde bulunduğu halin sebebinin kendisini ve bireysel nitelikleri olduğunu düşünmektedir. Dışsal atıf, kişinin yaptığı eylem ve içinde bulunduğu hal ile ilgili sebeplerin kendisi haricindeki şeylerden kaynaklandığını düşünmesidir. “Süreklilik” boyutunda, kişi eylemi ve içinde bulunduğu hal ile alakalı sebepleri sabit faktörler ile izah etmekte, söz konusu halin ileride de daima varlığını sürdüreceğini fikrinde iken “geçicilik” boyutunda başarı ya da başarısızlık ile ilgili edinilen kanaatler değişen etmenlerle izah edilmekte ve bu halin gelecekte de sürmeyeceği varsayımı düşünmektedir. “Genel” alt boyutunda ise yapılan eylemle ilgili sebebin bütün durumlarda geçerli olacağı ve yaşamın öteki bölümlerine de etki edeceği varsayımı düşünülürken, “özel” boyutunda sebebin yalnızca söz konusu hale etki edeceği düşünülürken, kısaca, birey başına gelen bir başarısızlığın sebebinin kendisi olduğunu düşündüğünde “içsel”, bu sebebin daima olacağını düşündüğünde “durağan” ve tüm şartlarda “genel” geçerli olacağına inanmaktadır²⁴⁶.

²⁴⁶ Öznur Özcan Tektaş ve Diğerleri, “Akademik Atıf Tarzı: Türkiye ve İngiltere Karşılaştırması”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, 2010, ss.17-18.

Nedensel yüklemle ilgili kavramları aşağıda sıralayabiliriz²⁴⁷:

- Bireysel değerlendirme yapmak
- Kötü olayların nedenlerine ilişkin açıklamaları bulmak ve bunlara karşı davranış geliştirmek
- Bireysel suçlama
- Depresyona girme ve çaresizlik hissetmek
- Sorunları çözmek için yöntem geliştirmek
- Evlilikle ilgili sorunlar
- Görevsel ve mesleki sorunlar.
- Muvaffakiyetsizliğin gerçekleşeceğinin düşünülmesi

Bireylerin, çevrelerindeki hadiselerin sebeplerini kavramak istiyor olmaları, bilmeyi arzu etmeleri ve bilgi arıyor olmaları “nedensel yüklem kuramı”nın ana fikrini ifade etmektedir. Özetle atıf teorisi bireylerin kendi eylemlerini ya da diğer bireyleri ne şekilde anlamlandırdığıdır²⁴⁸.

5. Motivasyonu Sağlayan Araçlar ve Önemi

a. Motivasyonu Sağlayan Araçlar

Kişinin, hedef ve arzularını elde etmesi ile ilgili olarak, dışsal yapılan her çeşit maddi ve manevi etki “motivasyon aracı” olarak adlandırılır²⁴⁹.

Çalışanları motive etmek işletmeler için önem taşımaktadır. Bunun nedeni motive olarak yapılan işle, motive olmadan mecburiyetten yapılan iş arasında niteliksel bir fark olmasıdır. Doğal olarak birey isteklenmiş olarak yapacağı işi daha büyük bir gayretle ve farklı fikirler geliştirerek yapacaktır. Motive olmadan görevin yapılması gerçekleşmiş olsa dahi motive olmadan yapılan işin kalitesinin motive olarak yapılmış olan işe göre daha düşük olması beklenir. Bu noktada işletmeler çeşitli şekillerde çalışanlardaki motive olma sürecini başlatmak isterler ve bunun için

²⁴⁷ Selim Hovardaoğlu, “Kişiler arası İlişkiler ve Davranış Bozuklukları”, **Kriz Dergisi**, Ankara, 1993, s.8.

²⁴⁸ Tayfun Topaloğlu, “Girişimcinin Motivasyonel Bilişsel Kişilik Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının Kıyaslamasına Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), 2006, ss.36-37.

²⁴⁹ İlker Usta, “Motivasyon Kuramı ve Örnek Bir Performans Değerlendirme Uygulaması”, **Teknoloji Dergisi**, Cilt 9, 2006, Sayı 3, s.154.

çeşitli araçlar kullanırlar. Bunlar; “motivasyon araçları” olarak adlandırılır. “motivasyon araçları”nı kendi içinde “maddi motivasyon araçları” ve “maddi olmayan motivasyon araçları” olmak üzere iki ana başlıkta inceleyebiliriz.

Çalışanları motive eden etmenler, çalışandan çalışana farklılık gösterir. Çalışanların psikolojik durumlarıyla ilgili farklılıklardan dolayı onları motive eden araçlar da farklılık göstermektedir. Yöneticiler, motivasyon araçlarını kullanırken kişisel farklılıkları göz ardı etmemelidirler. İşletmeler, çalışanlardaki söz konusu bireysel farklılıkları tespit etmek için piskometrik testler uygulayabilirler²⁵⁰.

Psikologlar işgörenleri altı temel psikolojik kategoriye ayırırlar bunları şöyle sıralayabiliriz²⁵¹:

- Güvenlik arayan çalışan
- Her şeyin mükemmel olmasını arzu eden çalışan
- Mühim biri olduğunun kendisine hissettirilmesini bekleyen çalışan
- Sorumluluk almaktan hoşlanan çalışan
- Prestij isteyen çalışan
- Diğerleri tarafından Kabullenilmeyi arzu eden çalışan

Çalışanları motive etmede kullanılacak motivasyon araçları belirlenirken yukarıdaki psikolojik sınıflamadan da yararlanılabilir. Çalışanların hangi kategoride yer aldığını belirlemek için pskometrik testler kullanılabilir ve test sonucunda tespit edilen sınıflara uygun olarak motivasyon araçları belirlenebilir. Motivasyon araçlarının bu şekilde test ile belirlenmesi, uygulama sonucunda ne derece başarılı olduğunun nitel olarak takip edilmesi açısından faydalı olabilir.

(1) Motivasyonu Sağlayan Maddi Motivasyon Araçları

Maddi motivasyon araçları, adından da anlaşılacağı üzere parayı ve para ile ölçülebilen araçları ifade etmektedir. Bunlardan en önemlilerini, para, giyim-kuşam ve yiyecek olarak sıralayabiliriz.

²⁵⁰ Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşek, **Meslek Yüksek Okulları İçin Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 2008, s.116.

²⁵¹ Selim Özdemir ve Terane Muradova, “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, Qafqaz Üniversitesi, **Journal of Qafqaz University**, 2008, s.148.

1. Para

Çalışanları motive etmek denilince akla gelen ilk maddi motivasyon aracıdır. Çalışanların tüm maddi unsurlara “para” vasıtası ile sahip olduklarını düşünürsek bu durumun nedenini anlayabiliriz.

Buna rağmen paranın bireyüstündeki motive edici gücü tarihten tarihe ve toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Çağdaş toplumlarda paranın insanların ihtiyaçlarını gidermek için araçsal bir fonksiyonu olduğu bir gerçektir. Bu nedenle paranın bireyleri motive etmede kullanılabilir etkili bir motivasyon aracı olduğunu söyleyebiliriz²⁵².

İşgörenlere çeşitli nedenlerle verilen para ödülleri; maaş, pirim ve ödül olarak kendi içinde üçe ayrılabiliriz.

İşgörenlere, emekleri neticesinde verilen “para” maaş olarak adlandırılır. Yükselen performans gösteren işgörenlere maaşlarının dışında verilen “para” ya pirim denilir. İşgörenin işletmenin iktisadi yarar sağlamasındaki üstün katkılarından dolayı kendisine verilen “para” ödüdür²⁵³.

Özellikle Performansa dayalı ücret sistemini uygulayan işletmelerde para önemli bir motive aracıdır; çünkü burada başarılı personel para ile ödüllendirilir. Niyetin saflığı ile görev kapasitesini ortaya koyan birey, kendisinden az çalışan ve göreve kendisinden daha az alaka göstererek iş yapan bir çalışan ile eşit maaş alması durumunda çalışanın motivasyonu düşer. Paranın motive edici etkisini maksimuma çıkarmada performansa dayalı ücret sisteminin oluşturulması kilit roledir. Burada göz ardı edilmemesi gereken şey, kalite uzmanı W.Edwards Deming’in dediği gibi “*para tek motivasyon aracı değildir*”. Para (maaş) motivasyon araçlarından birini ifade etmektedir. Para ile diğer motivasyon araçları kombine edilip aktif bir biçimde kullanılmasıyla arzu edilen motivasyonun sağlanabileceği unutulmamalıdır²⁵⁴.

Bu duruma şu şekilde örnek verebiliriz. Bir işletme düşünelim burada çalışana yüksek ücret veriliyor ve işletme lehine yaptığı davranışlar (yüksek satış yapmak, mesaiye kalmak, yüksek üretim yapmak, vb.) para ile ödüllendiriliyor. Buna karşın

²⁵² Mehmet Nail Berzek, **Human Resource Management**, Marmara University And Aid Foundation/Marmara Univer Managerial Sciences Reseach And Application Center, İstanbul, 1993, p.11.

²⁵³ Nurlan Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Kitapevi, 1.Basım, Ankara, 2004, s. 236.

²⁵⁴ Doğan Kestane, “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, **Maliye Dergisi**, 2003, s. 134. ve 142.

çalışana insani değerlerle yaklaşılmıyor, sürekli itilip kakılıyor ve yaptığı önemsiz hatalar için bile hakaret ediliyorsa bu durumda çalışanın ihtiyacı olan maddi doyuma ulaşması durumunda para motive ediciliğini yitirir. Bu nedenle yukarıda da söz edildiği gibi para diğer motivasyon araçları ile kombine edildiğinde daha anlamlı hale gelecektir.

1. Giyim-Kuşam

Kıyafet, bireyler için insani bir gereksinimin giderilmesinin ötesinde bir anlam ifade eder. Kıyafet, bunun ötesinde bir prestij, sosyal bir statü ya da bir mesleği temsil edebilir. Örneğin müdür olan birinin kıyafeti diğer çalışanlardan fiyat, kalite ve şıklık açısından daha farklı olabilir (sosyal statü göstergesi). İnsanlar, konumu ve cinsiyetinden bağımsız olarak şık giyimli insanlara daha iyi davranırlar (Prestij göstergesi). Bununla beraber kıyafet bir mesleği temsil ediyor olabilir (asker, polis, itfaiyeci, vb.). Kıyafetin sosyal yaşamda bu denli önemli yer tutmasından dolayı bireyleri motive etmede araç olarak kullanılabilir. İşletmeler genellikle çalışanları parasal olarak ödüllendirmeyi ve aldıkları parayı neye çevireceklerinin seçimini çalışanlara bıraksa da özellikle giyim-kuşamın ve prezantabl görüntünün önemli olduğu işletmelerde giyim-kuşam için anlaşmalı giyim mağazalarında kullanılmak üzere hediye çekleri dağıtılmaktadır. Giyim-kuşam bazı işletmelerde ise sosyal olanakların içinde çalışanlara sunulmaktadır.

2. Yiyecek

Yiyecek, bir insanın hayatta kalması için gerekli olan temel bir gereksinimdir. Yemek, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşi'nde giderilmesi gereken gereksinimlerde ilk sırada yer alır ve yine teoriye göre fizyolojik gereksinimler kapsamındadır. Çalışanlara işletmeler tarafından bayram, yılbaşı gibi günlerde sosyal yardım kapsamında verilen erzak yardımı buna örnek gösterilebilir. Çalışanlara erzak yardımının yapılmasının çalışanın kendisinin işletme tarafından önemsendiğini hissettirmesi ve bu bağlamda örgütsel bağlılığa katkı yapması beklenir. Bu şekilde yiyecek bir motivasyon aracına dönüşür. Etki açısından değerlendirildiğinde yiyeceğin mavi yaka çalışanlarda daha etkili bir motivasyon aracı olması beklenir.

(2). Motivasyonu Sağlayan Maddi Olmayan Motivasyon Araçları

Maddi olmayan motivasyon araçları, iktisadi bir değer taşımayan; ancak işgörenin verimli çalışmasını olumlu yönde etkileyeceği düşünülen motive edici araçlardır. Bunları; yetki ve sorumluluk verme, eğitim verme, kursa gönderme, yükseltme, takdir etme, iş zenginleştirme, iş yerini yaşanılır hale getirme, insani değerlere göre hareket etme olarak sıralayabiliriz.

1. Yetki ve Sorumluluk Verme

Yetki, sorumluluk kavramından ayrı tutulamaz; çünkü sorumluluk; işini yapan, başka bir deyişle kabiliyetlerini sergileyen birey ya da bireylerin üstlerine bu konuda hesap vermelerini ifade etmektedir. Özetle, sorumluluk “Görevle ilgili etkinliklerde muvaffak olma zorunluluğudur”. Örgütün fonksiyonlarının yerine getirmesi için yetki verme ile yetkinin amir veya yetkili makamlarca farklı bir departman ya da bireye devredilmesi veya aktarılması gerçekleşmektedir. Yetki vermek yetkiden vazgeçmek demek değildir. Söz edilen “verme” ile “organizasyondaki bireylerin hususi olarak vazifelendirilmesi onların bu vazifelerde başarılı olmalarıyla birlikte yetkiyle desteklenme süreci” ifade edilmiştir. Çalışanlar, kendilerine yetki verilmesiyle belirli bir noktaya kadar hareket kabiliyeti ve özgürlüğü edinirler. Yetki devri vasıtasıyla vazifelerini yapacak bireyler belirlenir, işler organize edilir ve koordinasyon gerçekleşir. Yetki verme; amirin göreve bağlılığa etki etmesi bakımından mühim bir maddi olmayan motivasyon aracıdır²⁵⁵.

Yukarıda da anlatıldığı gibi yetki ve sorumluluk bir birinden ayrılmaz iki kavramdır. Bunun nedeni yetkininin sorumluluğu da beraberinde getirmesidir. Çalışan herhangi bir konuda yetkilendirildiğinde ve bundan sorumlu olduğunda o konudaki başarısının ve yeteneğinin fark edildiğini hissetmiş olacaktır. Böylece çalışan kurum tarafından kendisine güvenildiğini, yaptığı çalışmaların fark edilip takdir edildiğini görmüş olacaktır. Bu durumda çalışanın motive olarak çalışması ve performansının artması beklenir.

²⁵⁵ Dursun Çiçek, “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşamı Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, s.39.

2. Eğitim Verme

Bireyin mesleki eğitim ve deneyimi söz konusu bireyin muvaffakiyetini yüksek düzeyde etki etmesinin yanı sıra motivasyonunu da aynı düzeyde etkiler. Bir işletmede sistem kurulmuşsa ve sistem doğrultusunda çalışanlar seçilip uygun bir şekilde yerleştirilmesi durumunda en mühim konu elde edilmiş olunan insan kaynağının gelişim gösteren yöntem ve iş şekillerine uyacak şekilde devamlı olarak eğitilmesidir. Günümüzde teknik takip edilemez bir süratle değişim göstermektedir. Bunun sonucunda ortaya yeni meslekler çıkmakta veya bazı mesleklerin eski itibarları kalmamaktadır²⁵⁶.

Organizasyonlar, çalışanlarına eğitim imkanı sunmanın hem çalışanlara hem de organizasyona yarar sağladığını kabul etmelidirler. Çalışanlara eğitim veren organizasyonlar görevlerini daha yapıcı bir biçimde yapan çalışanlar edinmiş olurlar. Kendisine eğitim verilen çalışanın olaylara bakışı farklılaşıp yenileşir. Bununla beraber kendi alanında çalışan diğer bireylerle beraber olup kendilerinin geliştirme olanağı bulurlar²⁵⁷.

3. Kursa Gönderme

Kursa gönderme de eğitim vermenin bir çeşidi olarak düşünülebilir. Kursa gönderilen çalışan mesleki eksiklerini giderebilir, yeni bir yetenek kazanabilir yabancı dil öğrenmek buna örnek gösterilebilir. Bu sayede çalışan terfi imkanı ve mesleki uzmanlaşma kazanacağından bireysel motivasyonunun artması beklenir.

Organizasyonun kendisine yeni bilgilerin verildiği, Kabiliyetini ve Öz geliştirme imkanı bulan işgörenler, kendilerine değer gördükleri için başkaları tarafından saygı gördüğü, itimat, ait olma, sevgi ve alaka görme gereksinimleri yüksek düzeye giderilmiş olacaktır ve işgörenler kendilerindeki söz konusu gelişimden organizasyonun yararlanması onları mutlu edecektir. İşletmelerin sağladığı bu tür

²⁵⁶ Yasemin Güven, "Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi, Seydişehir Eti Alüminyum AŞ'de Motivasyon Araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2004., s.87-88.

²⁵⁷ Bauyrzhan Omirtay, Motivasyon Teorileri kapsamında Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler enstitüsü, Ankara, 2009, s.75.

imkanlarla işgörenlere öğrenme olanağı verme,kabiliyetlerini geliştirme ve yeni kabiliyetler edinme, terfi imkanı verme, İşgörenin görevindeki başarıları ve ileriye yönelik güvencelerini yükselterek İşgörenleri organizasyona bağlı kılmakta, bireysel güvenlerini ve motivasyonlarını çoğaltmaktadır²⁵⁸.

4. Yükseltme

İşgörenler, bir statüye sahip olarak, saygı görme ve başkaları tarafından onaylanma ihtiyacının karşılanacağını; görevde yükselme, yeni bir unvan veya ücretinin yükselmesi ile toplum içinde saygın olacaklarını düşünürler. Görevde yükselme parasal ödülleri de kazandırmasına karşın, maddiyata temelline dayanmayan bir statü kazanımıdır. İşgörenler, görevlerinde terfi imkanları verildiğinde bu durumun onlar üzerinde motive edici etkisi vardır. İşgörenin organizasyon içinde yetki ve sorumluluk alanının genişlemesi açısından bireyi

Çalışmaya güdüleyen başarı değerlendirme yoludur. İşgörenin değerlendirme neticesi iyi ise terfinin çeşidi, işgörenin yaptığı görevlerin kıymeti nispetinde olmalıdır. Terfi, işgörenin aynı işletmede daha mühim bir vazife veya farklı bir işletmede yeni bir vazifeye tayin edilmek biçiminde olabilir ya da işgörene parasal olanaklar vermek biçiminde de yapılabilir²⁵⁹.

5. Takdir Etme

Tüm bireyler gösterdikleri çabanın takdir edilmesini beklerler. Takdir görmediklerinde mutsuz olup yakınırılar. İşgörenler çoğu zaman çok çalıştıkları halde teşekkür almadıklarından şikayet ederler. İşgörenlere verdikleri emek sonucunda teşekkür etmememizin nedeni nedir? İşgörenler, teşekkür almayı bir gereksinim olarak görürler. İlerleme gösterip göstermediklerini, vazifelerinin icap ettirdiği oranda ölçüde işlerini yapıp yapmadıklarını duymayı arzu ederler. İşletmelerin bazıları "onaylama" ve "performansı mükâfatlandırma" isimleriyle çeşitli programları uygularlar. Söz konusu programların ehemmiyeti her geçen gün artmakta ve maddi

²⁵⁸ İrep Kiroğlu, "Çalışanların Sosyo-psikolojik ve Demeografik Özelliklerinin Örgütsel Motivasyon Araçları Karşısındaki Tutumları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, ss. 28-29.

²⁵⁹ Mesut Coşkun, "İlköğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında, Öğretmen Görüşleri ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Silivri Örneği)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.60.

araçlardan daha fazla "güdüleyici" olmaktadır. Çalışanlara çeşitli hediyeler vermek, tatile göndermek buna örnek gösterilebilir; ancak bu durumda mükafatın temsil ettiği değer, maddi değerinden daha önemlidir. Bu durumda yine de ödülün maddi değerinin anlamsız olduğunu söyleyemeyiz. Verilen hediyein büyüklüğü takdir edilen eyleme eşdeğer olmalıdır²⁶⁰.

6. İş Zenginleştirme

İşgörenlerin bitirmeleri mecburi olan görevlerinin, seviyesinin ve karmaşıklığının arttırılarak, işgörelere lazım olan disiplinin verilmesi ile daha çok mesuliyet kazanmalarının sağlanmasına iş zenginleştirme denir. Bu şekilde işgörelere kabiliyetlerini hat safhada kullanma fırsatı edinerek çalışmaya motive olurlar²⁶¹.

Genel olarak batıgımızda iş zenginleştirme kavramı, yönetim biliminde yer alan, adı sıkça geçen ve güdüleme kuramları ile alakalıdır. İş zenginleştirmenin güdüleme kuramlarının pratik olarak çalışma yaşamında kullanılmasını sağlayabilecek bir yöntem olduğu söylenebilir. İşgörelere de doyuma ulaşabileceği bir biçimde buldukları örgütün hedeflerine ulaşabilmelerini sağlayacak biçimde iş yapmaya onları motive eder. Diğer bir değişle iş zenginleştirme kavramı örgütsel hedeflere ulaşılmasıyla beraber işgörelere bireysel olarak doyuma ulaşmasını içermektedir. Bundan yola çıkarak iş zenginleştirme uygulamasıyla asıl hedeflenen şey işgörelere çalışma sonucunda hissedilen doyum duygusunu yükseltmek ve işgörelere güdüleyerek performans seviyelerini yükseltmektir²⁶².

7. İş Yerini Yaşanılır Hale Getirme

İşgörelere motivasyonunu yükseltmede ve ilgilerini olduğu gibi görevlerine vermeleri için iş yerinin ergonomik şartlarda olması, bu şartlar yoksa sağlanması oldukça önemlidir. Bir organizasyonda "insan" unsuruna yeterince önem verilmiyorsa bugünün şartlarında başarılı olması mümkün değildir. İşletmeler için müşteri memnuniyeti önemlidir, müşterinin de bir insan olduğu ve işgörelere onların

²⁶⁰ Oğuz Kulpçu, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticileri Motive Etmede Kullanılacak Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2008., ss.26-28.

²⁶¹ Mehmet Marangoz ve Levent Biber, "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2007, s.205.

²⁶² Besim Baykal, **Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler**, Met/Er Matbaası, İstanbul,1981, ss. 410-411.

gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olduğu düşünüldüğünde işyerindeki bireylerin görev yaptıkları yerin koşulları düzeltilmeli ve iyi bir hale getirilmelidir²⁶³.

Çalışma koşullarının fiziksel olarak iyi hale getirilmesine, araç-gereçlerin yeterliliği, aydınlatma, çalışılan mekanın ısısı, temizliği, düzenli olması örnek gösterilebilir. Bu koşulların olduğu işletmelerde çalışan daha motive olmuş bir biçimde çalışma imkanı bulur.

8. İnsani Değerlere Göre Hareket Etme

Bireylere İnsani değerler çerçevesinde içten bir şekilde alakadar olmak hayatın içinde lüzumlu olan konulardan birisidir. Bununla beraber organizasyonel açıdan düşünüldüğünde işgörenlerle yakından ilgilenmek, onların çalışma yaşamı haricindeki ailevi sıkıntıları ile alakadar olmak işgöreni hayli sevindirecektir. Amirin astın sıkıntılarıyla kendi sıkıntısınımışçasına alakadar olması ile çalışan görevine güdülenir kendi yöneticisinin daha üst kademedeki yer alan yöneticilerin önünde kötü bir durum içinde bulunmasını arzu etmeyen çalışanlar görevlerini daha titiz yapacak ve yöneticilerine kötü söz gelmemesi için tüm gayretlerini ortaya koyacaklardır. Yöneticinin, çalışanlarına karşı içten ve samimi olması söz konusu çalışanların rahatsızlanmaları, parasal sorunları gibi özel sıkıntılarıyla alakadar olması çalışanlarda olumlu davranışların oluşmasını sağlar ve gelecekteki görevlerini daha başarılı bir şekilde yapmalarını sağlar²⁶⁴.

b. Çalışanları Motive Etmede Motivasyon Araçlarının Önemi

İşgörenleri güdüleyen motivasyon araçları bireysel farklılık gösterir. Bireylerin gereksinim düzeyleri, psikolojik, sosyal ve kültürel yapılarındaki farklılıktan dolayı onları güdüleyecek araçlar da farklılık gösterir. Kişisel farklılıklar gözetilerek motivasyon araçları kullanılmalıdır²⁶⁵.

²⁶³

²⁶⁴ Ümit Erşahıs, "Emniyet Teşkilatında Motivasyon Araçları: İstanbul İli Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009, s. 68.

²⁶⁵ Çiçek, age, ss.31-32.

Çalışanların ihtiyaçları gözetenmeden kullanılan motivasyon araçları başarısız olur. Daha önce de değinildiği gibi psikologlar çalışanları altı temel psikolojik kategoriye ayırırlar bunları şöyle sıralayabiliriz²⁶⁶:

- Güvenlik arayan çalışan
- Her şeyin mükemmel olmasını arzu eden çalışan
- Mühim biri olduğunun kendisine hissettirilmesini bekleyen çalışan
- Sorumluluk almaktan hoşlanan çalışan
- Prestij isteyen çalışan
- Diğerleri tarafından Kabullenilmeyi arzu eden çalışan

Çalışanlarının üzerinde motivasyon araçları kullanılmadan önce hangi psikolojik kategoride yer aldığı ve hangi gereksinim düzeyinde olduğu tespit edilmelidir. Böylece motivasyon araçları çalışanın bireysel gereksinim, istek ve arzuları ile işletme amaç ve hedefleri arasında köprü kurmuş olur. Bu durumun sonucunda birey gereksinimlerini karşılayan bir işletmeye sahip olurken işletme de organizasyonel amaçları doğrultusunda istek ve verim ile çalışan bir personele sahip olmuş olur.

B. Performans Değerlemenin Çalışanların Motivasyonu ile İlişkisi

İşgörenlerin motivasyonu çalışma yaşamının mühim bir mevzusudur. Güdülenme (Motivasyon) hem işgöreni hem de organizasyonun performansına etki eden bir kavramdır. Bir amir eğer bulunduğu işletmedeki performansı yükseltmeyi hedeflemişse işgörenlerin durum ve hareketlerini, arzularını, düşünce ve izlenimlerini , bunları etkileyen organizasyonel unsurların neler olduğunu bilmelidir. Düşük motivasyonlu işgörenler yüksek performansa sahip değildirler. İş hayatında güdülemenin esas kullanım amacı organizasyon amaçlarına erişmesi amacıyla işgörenin performansını yükseltmesine imkan vermektir²⁶⁷.

²⁶⁶ Selim Özdemir ve Terane Muradova, age, s.148.

²⁶⁷ Havvanur Gülen, “Hastanelerde Öğrenme Yöneliminin Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Performansa Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s.121.

Kurumlardaki performans yönetim sisteminin motivasyona olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz²⁶⁸.

Performans Yönetim sisteminin Güdülemeye Olumlu Etkileri

- Ödüllendirilme
- Ücret
- Görevde Yükselme

Performans Yönetim sisteminin Güdülemeye Olumsuz Etkileri

- Yönetim tarafından uyarılma
- Ceza alma
- Görevden alınma ya da işten kovulma

Yukarıda sıralandığı üzere performans yönetiminin motivasyon üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Kuşkusuz ki işletmelerde olumlu etki yaratmak amaçlanmaktadır; çünkü arzulanan şey çalışanların motive olup yüksek performans sergilemesidir. Burada göz önüne alınması gereken şey olumlu pekiştirme ile istenen davranışın tekrarının sağlanmasıdır.

²⁶⁸ Erdem Özgür, “Performans Yönetimi ve motivasyon İlişkisi Bir Uygulama”, (Yayımlanamamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006, s.98.

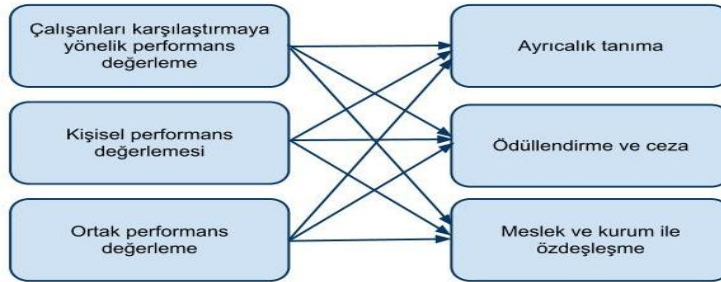
III.BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, BULGULAR VE YORUMLAR, SONUÇ VE ÖNERİLER

A. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez”²⁶⁹.



Şekil-21: Araştırma Modeli

2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Necati Yalçın'ın hazırladığı “Performance Appraisals and Motivation Relationship” adlı tezin anket formu revize edilerek hazırlanmış olup güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen Cronbach Alpha testine göre, araştırmada kullanılan performans değerlendirme ölçeğinin güvenilirlik oranı 0,915; motivasyon ölçeğinin ise 0,917 olarak belirlenmiştir. Ankette demografik bilgilerin istendiği bölüm dışında iki form kullanılmaktadır. Anketin ilk kısmında personelin

²⁶⁹ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009, s.77.

örgütte uygulanan performans değerlendirme yöntemiyle ilgili tutumlarını ölçmek için hazırlanmış yirmi altı adet ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler; “kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum” olmak üzere beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Personelin bu ifadeler doğrultusunda beşli skalada yer alan ve kendisine en uygun olan yanıtı işaretlemesi istenmektedir. Anketin ikinci kısmında personelin motivasyonla ilgili tutumlarını ölçmek amacıyla hazırlanmış yirmi dört ifade bulunmaktadır. Birinci kısımdaki gibi beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Personelden, kendi durumlarına skalada yer alan en uygun olan cevabı işaretlemesi istenmiştir.

a. Performans Değerleme Ölçeği

Performans değerlendirme ölçeğindeki 14 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,904$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin 2, 3, 5, 6, 9, 10, 14, 16, 18, 19, 22, 24 ve 26. Soruları iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden dolayı araştırmadan çıkarılmıştır. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,890 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %66,38 olan 3 faktör oluşmuştur.

Tablo-1. Performans Değerleme Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme	İşyerimde zamanında ve etkin geri besleme yapılır	0,779	27,618	0,892
	değerleme sonuçları çalışanlarla paylaşılır	0,760		
	Çabalarımın fark edildiğini anlayabiliyorum	0,720		
	Değerleme Periodları herkese aynı uygulanır	0,705		
	Değerleme Periodları çalışanların Performans düzeylerini oraya koymaya ve karşılaştırmaya olanak tanır	0,660		
	İşyerindeki değerlendirme süreci Performansımı geliştirmemde yardımcı olur	0,641		
	Değerleme sistemimiz sayesinde Performansım fark edilebilmektedir	0,523		
Kişisel performans değerlemesi	organizasyon hedeflerinin yapılmasında üzerime düşeni biliyorum	0,858	22,202	0,893
	Performans değerlendirme yapılması konusunda son derece açığımdır	0,807		
	Organizasyon hedefleri herkes tarafından bilinir.	0,764		
	İşyerindeki görevim tam olarak belirlenmiştir.	0,730		
Ortak performans değerlendirme	Ödül sadece ücrete yönelik değildir sosyal imkanlar da ödülüdür	0,864	16,555	0,705
	Yüksek Performans gösterdiğimde ödüllendirileceğime eminim	0,716		
	Performansın artırılmasında iş rotasyon kullanılmaktadır	0,532		
Toplam Varyans %66,38				

“Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme” faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,892$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %27,6 varyans oranı elde edilmiştir.

“Kişisel performans değerlemesi” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,893$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %22,2 varyans oranı elde edilmiştir.

“Ortak performans değerlendirme” faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,705$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %16,6 varyans oranı elde edilmiştir.

b. Motivasyon Envanteri Ölçeği

Motivasyon Envanterinin ölçeğindeki 14 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,910$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin 2, 3, 4, 8, 10, 12, 13, 15, 18, 20, 21 ve 22. soruları iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden dolayı araştırmadan çıkarılmıştır. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,897 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %66,45 olan 3 faktör oluşmuştur.

Tablo 2. Motivasyon Envanteri Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Ayrıcalık tanıma	Üstüm önerime uymadığında nedenini açıklar	0,819	28,957	0,905
	Yöneticim sorumluluklarım ve yerine getiriş biçimim hakkında bilgi sahibidir	0,777		
	İşyerindeki yöneticiler Performansıyla ilgili direkt ve acık bilgi almamı sağlar	0,719		
	Çalışan olarak karar aşamasında fikrim sorulur	0,713		
	İşyerinde çalışmalarımı kolaylaştıracak çalışma ortamı oluşturulmuştur.(Eşyaların düzenleniş biçimi açısından)	0,709		
	Günlük çalışmalarında hak ettiğim ve beklediğim olumlu etkileri alıyorum	0,662		
	İşteki çalışmalarım performansla ilgili olarak direkt ve acık bilgi almamı sağlamaktadır	0,629		
Ödüllendirme ve ceza	Değerlendirme yöntemleri teşvik unsuru olarak kullanılmaktadır	0,828	23,812	0,852
	İşyerinde elde edilen deneyim terfi ve başarılar terfi ile ödüllendirilir	0,813		
	Kariyer basamakları herkes için aynı koşula sahiptir	0,772		
	Performans işyeri için bir ödül unsurdur	0,692		
Meslek ve kurum ile özdeşleşme	fikrim tartışmalı da olsa da açıkça ifade edecek kadar kendimi güvende hissediyorum	0,779	13,680	0,776
	İşimdeki uzmanlığımın artması önemlidir	0,753		
	Çalışan toplantıları hoşuma gidiyor	0,659		
Toplam Varyans %66,45				

“*Ayrıcalık Tanıma*” faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,905$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %29,0 varyans oranı elde edilmiştir.

“*Ödüllendirme ve ceza*” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,852$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %23,8 varyans oranı elde edilmiştir.

“Meslek ve kurum ile özdeşleşme” faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,776$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %13,7 varyans oranı elde edilmiştir.

3. Araştırmanın Kısıtları

Süre, yer ve parasal kaynak kısıtlılığından ötürü araştırma için gerekli olan veriler İstanbul iline bağlı ilçe belediyelerinde görev yapan memur ve sözleşmeli memurlar, belirli müdürlüklerde çalışan personelden temin edilmiştir.

4. Araştırmanın Alanı

Araştırma örneklemini İstanbul Büyükşehir ilçe belediyeleri oluşturmaktadır. Araştırmada İstanbul'daki dört farklı ilçe belediyelerinin, İmar, Yazı İşleri Müdürlüğü, Planlama Müdürlüğü, İnsan kaynakları gibi çeşitli birimlerinde çalışan personele uygulanmıştır. Uygulanan 170 anket formundan 150 geçerli anket formu işleme tabi tutulmuştur. Yerel yönetim olma özelliğinden ötürü belediyelerde performans değerlendirme sicil amirleri tarafından yapılan yıllık sicil notu şeklinde uygulanmaktadır.

5. Araştırmaya İlişkin Ana ve alt Hipotezler:

a. Ana Hipotez:

- H₁ Performans değerlendirme ile motivasyon arasında bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

- H₁ Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme kullanımı ile ayrıcalıklar tanınarak motive olmak arasında bir ilişki vardır.
- H₂ Kişisel Performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanınarak motive olma arasında bir ilişki vardır.
- H₃ Ortak performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanınarak motive olma arasında bir ilişki vardır.
- H₄ Performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanınarak motive olma arasında bir ilişki vardır.
- H₅ Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanınarak motive olma arasında bir ilişki vardır.

- H₆ Kişisel performans değerlendirme ile ödül ve ceza ile motive olma arasında bir ilişki vardır.
- H₇ Ortak Performans Değerleme ile ödül ve ceza ile motive olma arasında bir ilişki vardır.
- H₈ Performans değerlendirme ile ödül ve ceza ile motive olma arasında bir ilişki vardır.
- H₉ Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşerek motive olma arasında bir ilişki vardır.
- H₁₀ Kişisel performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşerek motive olma arasında bir ilişki vardır.
- H₁₁ Ortak performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşerek motive olma arasında bir ilişki vardır.
- H₁₂ Performans değerlendirme ile meslek ve kurumla özdeşleşerek motive olma arasında bir ilişki vardır.
- H₁₃ Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile motivasyon arasında ilişki vardır.
- H₁₄ Kişisel performans değerlendirme ile motivasyon arasında ilişki vardır.
- H₁₅ Ortak performans değerlendirme ile motivasyon arasında bir ilişki vardır.

6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde gruptaki denek sayısı yeterli değilse ya da denek sayısı yeterli olduğu halde veri parametrik test varsayımlarını yerine getiremiyorsa parametrik olmayan yöntemler kullanılır²⁷⁰. Araştırmanın değişkenleri için parametrik test varsayımlarından normal dağılım analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılımını gösteren Kolmogorov Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılım göstermediği görülmektedir. Verilerin analizinde parametrik olmayan yöntemler tercih edilmiştir.

²⁷⁰ Şeref Kalaycı, *S.P.S.S Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, s, 154.

Tablo 3. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

	N	Z	p
Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme	150	1,901	0,001
Kişisel performans değerlendirmesi	150	2,834	0,000
Ortak performans değerlendirme	150	1,246	0,090
Performans değerlendirme	150	1,412	0,037
Ayrıcalık tanıma	150	1,766	0,004
Ödüllendirme ve ceza	150	1,270	0,080
Meslek ve kurum ile özdeşleşme	150	1,918	0,001
Motivasyon envanteri	150	1,229	0,098

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı Man Whitney-U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney-u testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Spearman korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir ²⁷¹;

<i>r</i>	İlişki
0,00 - 0,25	Çok Zayıf
0,26 - 0,49	Zayıf
0,50 - 0,69	Orta
0,70 - 0,89	Yüksek
0,90 - 1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

²⁷¹ Şeref Kalaycı, age, s.116

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	ok Düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	ok Yüksek

Ölçeğin güvenilirliği değerlendirilirken Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri²⁷²;

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

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

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

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

²⁷²Kazım Özdamar, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Genişletilmiş 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir 2004. s.97.

IV. BULGULAR VE YORUMLAR

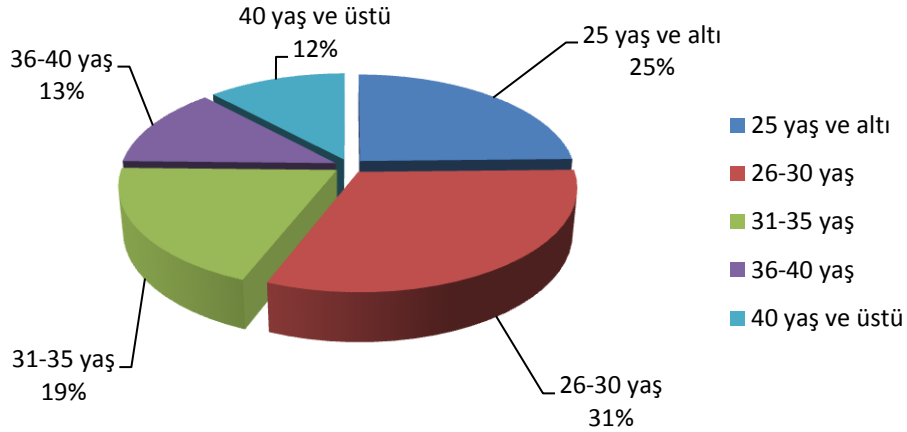
Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

1.Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 4. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
25 yaş ve altı	37	24,7
26-30 yaş	47	31,3
31-35 yaş	29	19,3
36-40 yaş	19	12,7
40 yaş ve üstü	18	12,0

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 37'si (% 24,7) 25 yaş ve altı, 47'si (% 31,3) 26-30 yaş, 29'u (% 19,3) 31-35 yaş, 19'u (% 12,7) 36-40 yaş, 18'i (% 12,0) 40 ve üstü yaş aralığındadır.

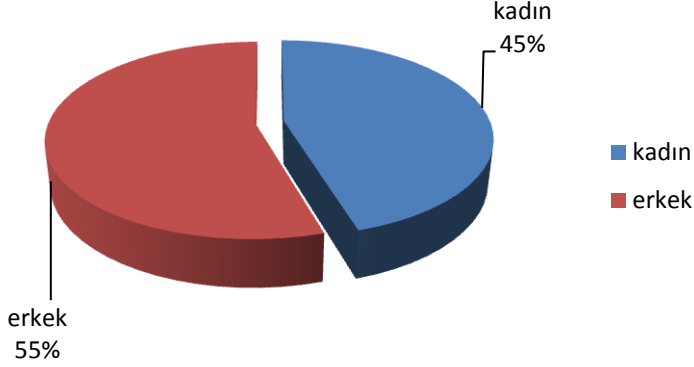


Şekil 22. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Tablo 5. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	68	45,3
Erkek	82	54,7

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 68'i (% 45,3) kadın, 82'si (% 54,7) erkektir.

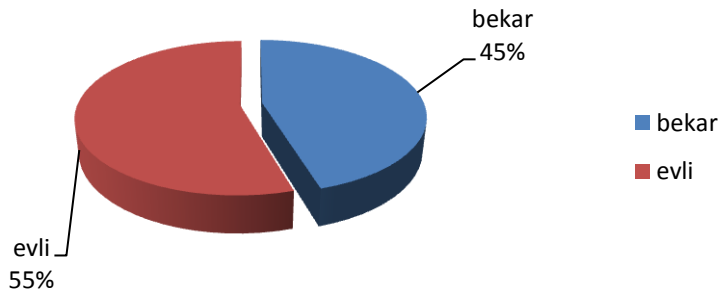


Şekil 13. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 6. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	68	45,3
Evli	82	54,7

Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı Tablo'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 68'i (% 45,3) bekar, 82'si (% 54,7) evlidir.

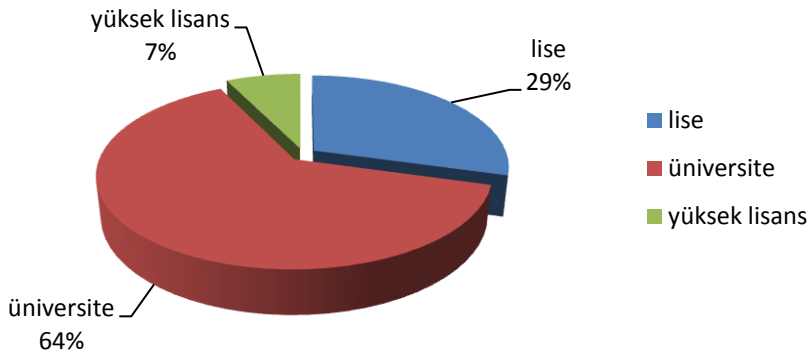


Şekil 24. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 7. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Lise ve altı	44	29,3
Üniversite	95	63,3
Yüksek lisans	11	7,3

Örneklem grubunun öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 44'ü (% 29,3) lise ve altı, 95'i (% 63,3) üniversite, 11'i (% 7,3) yüksek lisans mezunudur.



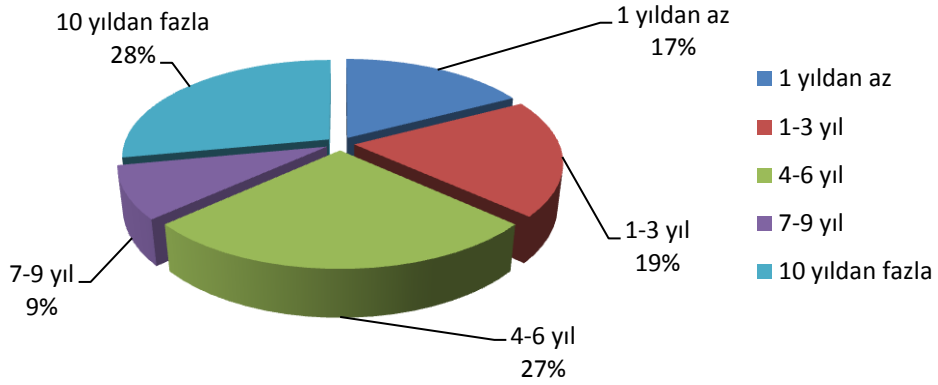
Şekil 25. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 8. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	26	17,3
1-3 yıl	29	19,3
4-6 yıl	40	26,7
7-9 yıl	13	8,7
10 yıldan fazla	42	28,0

Örneklem grubunun mesleki kıdemlerine göre dağılımı

Tablo'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 26'sı (% 17,3) 1 yıldan az, 29'u (% 19,3) 1-3 yıl, 40'ı (% 26,7) 4-6 yıl, 13'ü (% 8,7) 7-9 yıl, 42'si (% 28,0) 10 yıldan fazla mesleki kıdeme sahiptir.

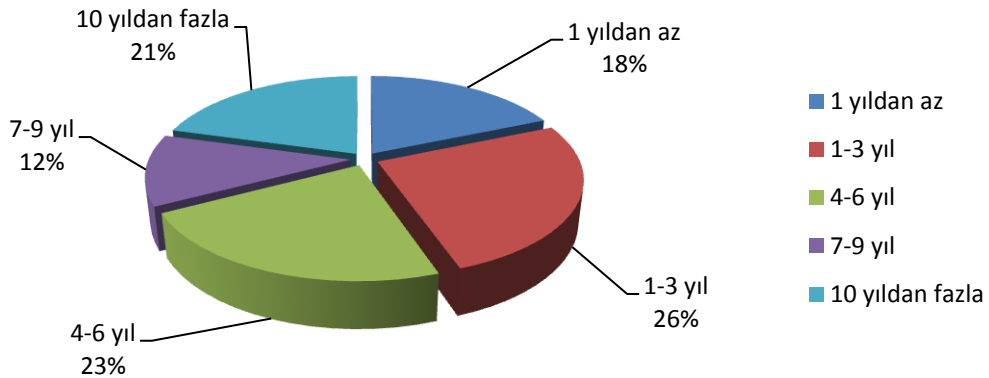


Şekil 26. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Tablo 9. Örneklem Grubunun Şuanki İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	28	18,7
1-3 yıl	39	26,0
4-6 yıl	34	22,7
7-9 yıl	18	12,0
10 yıldan fazla	31	20,7

Örneklem grubunun şuanki işyerinde çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 28'inin (% 18,7) 1 yıldan az, 39'unun (% 26,0) 1-3 yıl, 34'ünün (% 22,7) 4-6 yıl, 18'inin (% 12,0) 7-9 yıl, 31'inin (% 20,7) 10 yıldan fazla süredir şuanki işyerinde çalıştığı görülmektedir.

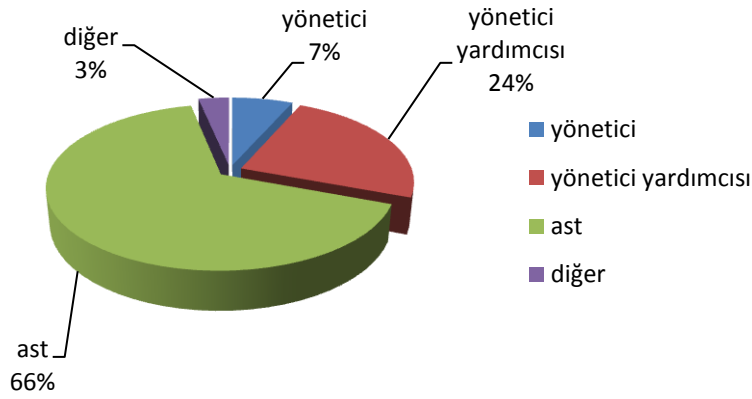


Şekil 27. Örneklem Grubunun Şuanki İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo 10. Örneklem Grubunun Unvanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Yönetici	10	6,7
Yönetici yardımcısı	36	24,0
Ast	99	66,0
Diğer	5	3,3

Örneklem grubunun unvanlarına göre dağılımı Tablo'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 10'u (% 6,7) yönetici, 36'sı (% 24,0) yönetici yardımcısı, 99'u (% 66,0) ast, 5'i (% 3,3) diğer unvanda çalışandır.

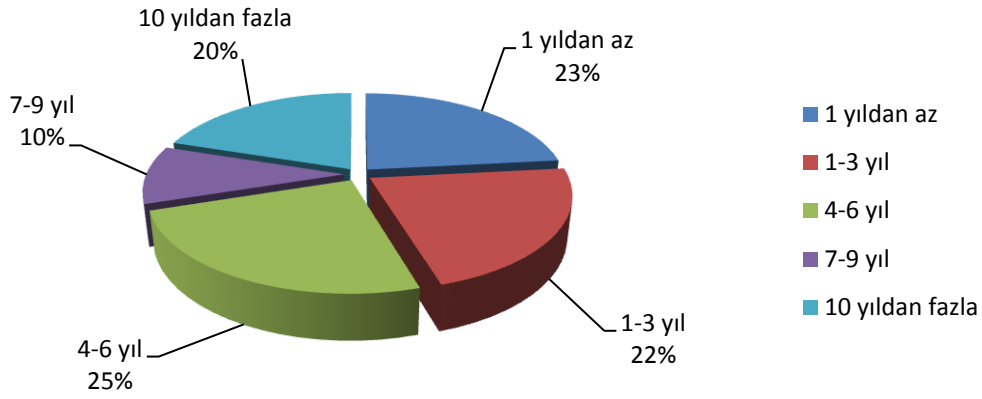


Şekil 28. Örneklem Grubunun Unvanlarına Göre Dağılımı

Tablo 11. Örneklem Grubunun Unvana Sahip Olma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	35	23,3
1-3 yıl	33	22,0
4-6 yıl	37	24,7
7-9 yıl	15	10,0
10 yıldan fazla	30	20,0

Örneklem grubunun unvana sahip olma sürelerine göre dağılımı Tablo'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 35'i (% 23,3) 1 yıldan az, 33'ü (% 22,0) 1-3 yıl, 37'si (% 24,7) 4-6 yıl, 15'i (% 10,0) 7-9 yıl, 30'u (% 20,0) 10 yıldan fazla süredir şuan ki unvanına sahip olduğu görülmektedir.



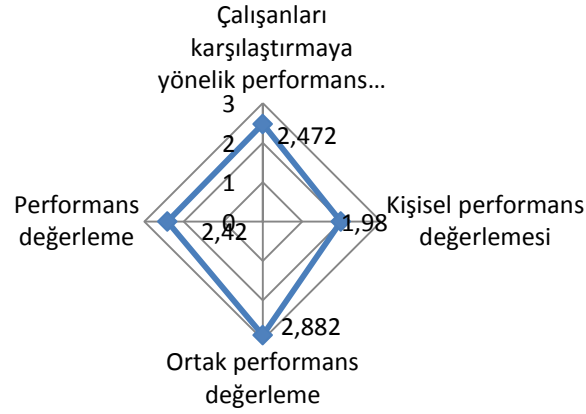
Şekil 29. Örneklem Grubunun Unvana Sahip Olma Sürelerine Göre Dağılımı

2.Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme ve Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Ortalamaları

a. Tablo 12. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme	150	2,472	0,880	1,000	5,000
Kişisel performans değerlemesi	150	1,980	0,923	1,000	5,000
Ortak performans değerlendirme	150	2,882	1,012	1,000	5,000
Performans değerlendirme	150	2,420	0,773	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme düzeyinin düşük düzeyde ($2,472 \pm 0,880$); kişisel performans değerlendirme düzeyinin düşük düzeyde ($1,980 \pm 0,923$); ortak performans değerlendirme düzeyinin orta düzeyde ($2,882 \pm 1,012$); performans değerlendirme düzeyinin düşük düzeyde ($2,420 \pm 0,773$) olduğu saptanmıştır.

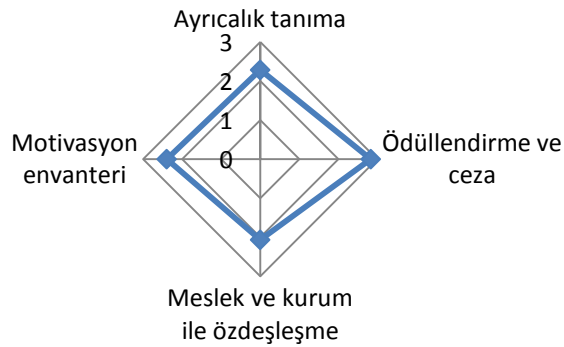


Şekil 30. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Ayrıcalık tanıma	150	2,286	0,883	1,000	5,000
Ödüllendirme ve ceza	150	2,835	1,096	1,000	5,000
Meslek ve kurum ile özdeşleşme	150	2,067	0,887	1,000	5,000
Motivasyon envanteri	150	2,396	0,800	1,143	4,714

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon envanteri düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; ayrıcalık tanıma düzeyinin düşük düzeyde ($2,286 \pm 0,883$); ödüllendirme ve ceza düzeyinin orta düzeyde ($2,835 \pm 1,096$); meslek ve kurum ile özdeşleşme düzeyinin düşük düzeyde ($2,067 \pm 0,887$); motivasyon envanteri düzeyinin düşük düzeyde ($2,396 \pm 0,800$) olduğu saptanmıştır.



Şekil 31. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Ortalamaları

3.Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo14. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme	25 yaş ve altı	37	2,344	0,881	1,853	0,763
	26-30 yaş	47	2,495	0,807		
	31-35 yaş	29	2,576	0,938		
	36-40 yaş	19	2,564	1,005		
	40 yaş ve üstü	18	2,413	0,890		
Kişisel performans değerlemesi	25 yaş ve altı	37	1,885	0,904	3,748	0,441
	26-30 yaş	47	2,059	0,782		
	31-35 yaş	29	1,966	0,903		
	36-40 yaş	19	2,092	1,194		
	40 yaş ve üstü	18	1,875	1,079		
Ortak performans değerlendirme	25 yaş ve altı	37	2,721	0,904	5,805	0,214
	26-30 yaş	47	2,851	0,980		
	31-35 yaş	29	2,943	1,020		
	36-40 yaş	19	3,368	1,094		
	40 yaş ve üstü	18	2,685	1,135		
Performans değerlendirme	25 yaş ve altı	37	2,293	0,761	2,988	0,560
	26-30 yaş	47	2,447	0,701		
	31-35 yaş	29	2,480	0,786		
	36-40 yaş	19	2,602	0,935		
	40 yaş ve üstü	18	2,317	0,801		

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,853; p=0,763>0,05). .

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel performans değerlendirme puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,748; p=0,441>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların ortak performans değerlendirme puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,805; p=0,214>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,988; p=0,560>0,05).

Tablo15. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme	Kadın	68	2,569	0,953	2555,000	0,378
	Erkek	82	2,392	0,811		
Kişisel performans değerlendirme	Kadın	68	1,971	0,884	2661,000	0,628
	Erkek	82	1,988	0,960		
Ortak performans değerlendirme	Kadın	68	3,054	1,038	2320,500	0,076
	Erkek	82	2,740	0,973		
Performans değerlendirme	Kadın	68	2,502	0,815	2563,000	0,395
	Erkek	82	2,351	0,734		

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=2555,000; p=0,378>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel performans değerlendirme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=2661,000; p=0,628>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların ortak performans değerlendirme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=2320,500; p=0,076>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=2563,000; p=0,395>0,05).

Tablo16. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme	Bekar	68	2,668	0,955	2180,000	0,021
	Evli	82	2,310	0,781		
Kişisel performans değerlemesi	Bekar	68	2,059	0,926	2405,500	0,145
	Evli	82	1,915	0,921		
Ortak performans değerlendirme	Bekar	68	2,995	1,042	2527,500	0,323
	Evli	82	2,789	0,982		
Performans değerlendirme	Bekar	68	2,564	0,817	2274,500	0,052
	Evli	82	2,300	0,717		

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=2180,00; p=0,021<0,05). Bekar çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanları (x=2,668), evli çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanlarından (x=2,310) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel performans değerlemesi puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=2405,500; p=0,145>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların ortak performans değerlendirme puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=2527,500; p=0,323>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=2274,500; p=0,052>0,05).

Tablo17. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme	Lise	44	2,123	0,782	13,819	0,001
	Üniversite	95	2,598	0,906		
	Yüksek lisans	11	2,779	0,627		
Kişisel performans değerlemesi	Lise	44	1,830	0,826	2,216	0,330
	Üniversite	95	2,018	0,942		
	Yüksek lisans	11	2,250	1,107		
Ortak performans değerlendirme	Lise	44	2,417	1,014	15,136	0,001
	Üniversite	95	3,081	0,973		
	Yüksek lisans	11	3,030	0,752		
Performans değerlendirme	Lise	44	2,102	0,714	14,780	0,001
	Üniversite	95	2,536	0,769		
	Yüksek lisans	11	2,682	0,712		

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=13,819; p=0,001<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; öğrenim durumu üniversite olan çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanından yüksek

bulunmuştur. (Mann Whitney $U=1366,000$; $p=0,001<0,05$). Öğrenim durumu yüksek lisans olan çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=108,500$; $p=0,005<0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel performans değerlendirme puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,216; $p=0,330>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların ortak performans değerlendirme puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=15,136; $p=0,001<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; öğrenim durumu üniversite olan çalışanların ortak performans değerlendirme puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların ortak performans değerlendirme puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=1251,500$; $p=0,000<0,05$). Öğrenim durumu yüksek lisans olan çalışanların ortak performans değerlendirme puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların ortak performans değerlendirme puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=143,500$; $p=0,036<0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=14,780; $p=0,001<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; öğrenim durumu üniversite olan çalışanların performans değerlendirme puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların performans değerlendirme puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=1310,500$; $p=0,000<0,05$). Öğrenim durumu yüksek lisans olan çalışanların performans değerlendirme puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların performans değerlendirme puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=112,000$; $p=0,006<0,05$).

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
--	------	---	-----	----	----	---

Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerleme	1 yıldan az	26	2,423	0,636	1,376	0,848
	1-3 yıl	29	2,567	0,840		
	4-6 yıl	40	2,521	1,023		
	7-9 yıl	13	2,418	0,676		
	10 yıldan fazla	42	2,408	0,970		
Kişisel performans değerlemesi	1 yıldan az	26	2,077	0,865	4,434	0,350
	1-3 yıl	29	2,138	0,932		
	4-6 yıl	40	1,925	0,925		
	7-9 yıl	13	1,827	0,494		
	10 yıldan fazla	42	1,911	1,059		
Ortak performans değerlendirme	1 yıldan az	26	2,641	0,869	2,147	0,709
	1-3 yıl	29	2,862	0,857		
	4-6 yıl	40	2,942	1,073		
	7-9 yıl	13	3,051	0,989		
	10 yıldan fazla	42	2,937	1,151		
Performans değerlendirme	1 yıldan az	26	2,371	0,633	1,240	0,871
	1-3 yıl	29	2,507	0,704		
	4-6 yıl	40	2,441	0,847		
	7-9 yıl	13	2,385	0,616		
	10 yıldan fazla	42	2,379	0,885		

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,376; p=0,848>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel performans değerlendirme puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=4,434; p=0,350>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların ortak performans değerlendirme puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,147; p=0,709>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,240; p=0,871>0,05).

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Şu anki İşyerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme	1 yıldan az	28	2,485	0,775	2,653	0,617
	1-3 yıl	39	2,388	0,740		
	4-6 yıl	34	2,555	1,037		
	7-9 yıl	18	2,683	0,943		
	10 yıldan fazla	31	2,355	0,931		
Kişisel performans değerlemesi	1 yıldan az	28	2,000	0,822	2,406	0,662
	1-3 yıl	39	2,038	0,949		
	4-6 yıl	34	1,919	0,804		
	7-9 yıl	18	2,097	1,054		
	10 yıldan fazla	31	1,887	1,056		
Ortak performans değerlendirme	1 yıldan az	28	2,679	0,971	2,355	0,671
	1-3 yıl	39	2,863	0,708		
	4-6 yıl	34	2,941	1,162		
	7-9 yıl	18	3,111	0,963		
	10 yıldan fazla	31	2,892	1,230		
Performans değerlendirme	1 yıldan az	28	2,388	0,704	2,831	0,586
	1-3 yıl	39	2,390	0,638		
	4-6 yıl	34	2,456	0,855		
	7-9 yıl	18	2,607	0,771		
	10 yıldan fazla	31	2,336	0,912		

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı ortalamalarının şuanki işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından

anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,653; p=0,617>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel performans değerlendirme puanı ortalamalarının şuanki işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,406; p=0,662>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların ortak performans değerlendirme puanı ortalamalarının şuanki işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,355; p=0,671>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme puanı ortalamalarının şu anki işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,831; p=0,586>0,05).

Tablo 20. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme	Yönetici	10	2,229	0,548	3,837	0,280
	Yönetici yardımcısı	36	2,274	0,750		
	Ast	99	2,547	0,945		
	Diğer	5	2,914	0,690		
Kişisel performans değerlemesi	Yönetici	10	1,875	1,138	5,016	0,171
	Yönetici yardımcısı	36	1,806	0,862		
	Ast	99	2,028	0,907		
	Diğer	5	2,500	1,212		
Ortak performans değerlendirme	Yönetici	10	2,733	0,858	2,523	0,471
	Yönetici yardımcısı	36	2,787	1,005		
	Ast	99	2,902	1,041		
	Diğer	5	3,467	0,691		
Performans değerlendirme	Yönetici	10	2,236	0,689	4,065	0,255
	Yönetici yardımcısı	36	2,250	0,626		
	Ast	99	2,475	0,818		
	Diğer	5	2,914	0,785		

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,837; p=0,280>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel performans değerlendirme puanı ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,016; p=0,171>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların ortak performans değerlendirme puanı ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,523; p=0,471>0,05).⁷

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme puanı ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=4,065; p=0,255>0,05)..

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme Düzeylerinin Unvana Sahip Olma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme	1 yıldan az	35	2,429	0,757	1,629	0,804
	1-3 yıl	33	2,537	0,811		
	4-6 yıl	37	2,568	1,071		
	7-9 yıl	15	2,410	0,708		
	10 yıldan fazla	30	2,367	0,939		
Kişisel performans değerlemesi	1 yıldan az	35	2,107	0,959	3,614	0,461
	1-3 yıl	33	2,000	0,827		
	4-6 yıl	37	1,980	0,919		
	7-9 yıl	15	1,833	0,962		
	10 yıldan fazla	30	1,883	1,004		
Ortak performans değerlendirme	1 yıldan az	35	2,705	0,791	1,866	0,760
	1-3 yıl	33	2,889	0,840		
	4-6 yıl	37	3,045	1,160		
	7-9 yıl	15	2,800	1,068		
	10 yıldan fazla	30	2,922	1,202		
Performans değerlendirme	1 yıldan az	35	2,396	0,706	0,877	0,928
	1-3 yıl	33	2,459	0,679		
	4-6 yıl	37	2,502	0,919		
	7-9 yıl	15	2,329	0,691		
	10 yıldan fazla	30	2,348	0,821		

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı ortalamalarının unvana sahip olma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,629; p=0,804>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel performans değerlendirme puanı ortalamalarının unvana sahip olma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,614; p=0,461>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların ortak performans değerlendirme puanı ortalamalarının unvana sahip olma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,866; p=0,760>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme puanı ortalamalarının unvana sahip olma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=0,877; p=0,928>0,05).

4.Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo 22. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ayrıcalık tanıma	25 yaş ve altı	37	2,224	0,929	3,744	0,442
	26-30 yaş	47	2,401	0,893		
	31-35 yaş	29	2,335	0,863		
	36-40 yaş	19	2,271	0,821		
	40 yaş ve üstü	18	2,048	0,897		
Ödüllendirme ve ceza	25 yaş ve altı	37	2,561	1,051	5,449	0,244
	26-30 yaş	47	2,851	1,094		
	31-35 yaş	29	3,052	1,034		
	36-40 yaş	19	3,105	1,094		
	40 yaş ve üstü	18	2,722	1,254		
Meslek ve kurum ile özdeşleşme	25 yaş ve altı	37	2,009	0,954	4,507	0,342
	26-30 yaş	47	1,986	0,813		
	31-35 yaş	29	2,115	0,714		
	36-40 yaş	19	2,368	0,974		
	40 yaş ve üstü	18	2,000	1,091		
Motivasyon envanteri	25 yaş ve altı	37	2,274	0,850	4,043	0,400
	26-30 yaş	47	2,441	0,799		
	31-35 yaş	29	2,493	0,745		
	36-40 yaş	19	2,530	0,778		
	40 yaş ve üstü	18	2,230	0,835		

Araştırmaya katılan çalışanların ayrıcalık tanıma puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,744; p=0,442>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların ödüllendirme ve ceza puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,449; p=0,244>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=4,507; p=0,342>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon envanteri puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=4,043; p=0,400>0,05).

Tablo 23. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Ayrıcalık tanıma	Kadın	68	2,368	0,948	2564,500	0,398
	Erkek	82	2,218	0,826		
Ödüllendirme ve ceza	Kadın	68	3,081	1,129	2147,500	0,015
	Erkek	82	2,631	1,030		
Meslek ve kurum ile özdeşleşme	Kadın	68	2,113	0,842	2544,500	0,353
	Erkek	82	2,028	0,925		
Motivasyon envanteri	Kadın	68	2,517	0,853	2456,500	0,210
	Erkek	82	2,295	0,744		

Araştırmaya katılan çalışanların ayrıcalık tanıma puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=2564,500; p=0,398>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların ödüllendirme ve ceza puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=2147,50; p=0,015<0,05). Kadın çalışanların ödüllendirme ve ceza puanları (x=3,081), erkek çalışanların ödüllendirme ve ceza puanlarından (x=2,631) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların meslek ve kurum ile özdeşleşme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=2544,500; p=0,353>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon envanteri puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=2456,500; p=0,210>0,05).

Tablo 24. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Ayrıcalık tanıma	Bekar	68	2,498	0,938	2020,500	0,004
	Evli	82	2,110	0,799		
Ödüllendirme ve ceza	Bekar	68	2,960	1,120	2458,500	0,212
	Evli	82	2,732	1,071		
Meslek ve kurum ile özdeşleşme	Bekar	68	2,176	0,935	2422,500	0,163
	Evli	82	1,976	0,839		
Motivasyon envanteri	Bekar	68	2,561	0,861	2237,500	0,038
	Evli	82	2,259	0,723		

Araştırmaya katılan çalışanların ayrıcalık tanıma puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=2020,50; p=0,004<0,05). Bekar çalışanların ayrıcalık tanıma puanları (x=2,498), evli çalışanların ayrıcalık tanıma puanlarından (x=2,110) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların ödüllendirme ve ceza puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=2458,500; p=0,212>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların meslek ve kurum ile özdeşleşme puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=2422,500; p=0,163>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon envanteri puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=2237,50; p=0,038<0,05). Bekar çalışanların motivasyon envanteri puanları (x=2,561), evli çalışanların motivasyon envanteri puanlarından (x=2,259) yüksek bulunmuştur.

Tablo 25. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ayrıcalık tanıma	Lise	44	2,006	0,919	12,267	0,002
	Üniversite	95	2,391	0,865		
	Yüksek lisans	11	2,494	0,683		
Ödüllendirme ve ceza	Lise	44	2,261	0,879	19,757	0,000
	Üniversite	95	3,032	1,114		
	Yüksek lisans	11	3,432	0,830		
Meslek ve kurum ile özdeşleşme	Lise	44	1,780	0,774	9,169	0,010
	Üniversite	95	2,140	0,896		
	Yüksek lisans	11	2,576	0,944		
Motivasyon envanteri	Lise	44	2,031	0,722	18,112	0,000
	Üniversite	95	2,520	0,809		
	Yüksek lisans	11	2,779	0,494		

Araştırmaya katılan çalışanların ayrıcalık tanıma puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=12,267; p=0,002<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; öğrenim durumu üniversite olan çalışanların ayrıcalık tanıma puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların ayrıcalık tanıma puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=1375,000; p=0,001<0,05). Öğrenim durumu yüksek lisans olan çalışanların ayrıcalık tanıma puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların ayrıcalık tanıma puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=132,000; p=0,020<0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların ödüllendirme ve ceza puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=19,757; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; öğrenim durumu üniversite olan çalışanların ödüllendirme ve ceza puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların ödüllendirme ve ceza puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=1224,000; $p=0,000<0,05$). Öğrenim durumu yüksek lisans olan çalışanların ödüllendirme ve ceza puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların ödüllendirme ve ceza puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=76,000; $p=0,000<0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=9,169; $p=0,010<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; öğrenim durumu üniversite olan çalışanların meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların meslek ve kurum ile özdeşleşme puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=1573,500; $p=0,018<0,05$). Öğrenim durumu yüksek lisans olan çalışanların meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların meslek ve kurum ile özdeşleşme puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=121,000; $p=0,010<0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon envanteri puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=18,112; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; öğrenim durumu üniversite olan çalışanların motivasyon envanteri puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların motivasyon envanteri puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=1283,500; $p=0,000<0,05$). Öğrenim durumu yüksek lisans olan çalışanların motivasyon envanteri puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların motivasyon envanteri puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=85,000; $p=0,001<0,05$).

Tablo 26. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Ayrıcalık tanıma	1 yıldan az	26	2,368	0,866	4,496	0,343
	1-3 yıl	29	2,414	0,810		
	4-6 yıl	40	2,336	1,045		
	7-9 yıl	13	2,253	0,563		
	10 yıldan fazla	42	2,109	0,865		
Ödüllendirme ve ceza	1 yıldan az	26	2,644	0,941	1,571	0,814
	1-3 yıl	29	2,879	1,113		
	4-6 yıl	40	2,813	1,174		
	7-9 yıl	13	3,038	1,136		
	10 yıldan fazla	42	2,881	1,117		
Meslek ve kurum ile özdeşleşme	1 yıldan az	26	2,154	0,839	2,442	0,655
	1-3 yıl	29	2,253	0,974		
	4-6 yıl	40	1,950	0,776		
	7-9 yıl	13	1,846	0,702		
	10 yıldan fazla	42	2,063	1,002		
Motivasyon envanteri	1 yıldan az	26	2,401	0,716	1,478	0,831
	1-3 yıl	29	2,512	0,809		
	4-6 yıl	40	2,389	0,882		
	7-9 yıl	13	2,390	0,694		
	10 yıldan fazla	42	2,320	0,819		

Araştırmaya katılan çalışanların ayrıcalık tanıma puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=4,496; $p=0,343>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların ödüllendirme ve ceza puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,571; $p=0,814>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,442; $p=0,655>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon envanteri puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,478; $p=0,831>0,05$).

Tablo 27. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Şuanki İşyerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Ayrıcalık tanıma	1 yıldan az	28	2,347	0,813	3,404	0,493
	1-3 yıl	39	2,220	0,743		
	4-6 yıl	34	2,487	1,154		
	7-9 yıl	18	2,222	0,572		
	10 yıldan fazla	31	2,129	0,922		
Ödüllendirme ve ceza	1 yıldan az	28	2,768	1,034	1,054	0,902
	1-3 yıl	39	2,699	0,995		
	4-6 yıl	34	2,978	1,155		
	7-9 yıl	18	2,847	1,082		
	10 yıldan fazla	31	2,903	1,248		
Meslek ve kurum ile özdeşleşme	1 yıldan az	28	2,190	0,839	3,135	0,535
	1-3 yıl	39	2,154	0,982		
	4-6 yıl	34	1,853	0,683		
	7-9 yıl	18	2,167	0,902		
	10 yıldan fazla	31	2,022	0,996		
Motivasyon envanteri	1 yıldan az	28	2,434	0,765	1,079	0,898
	1-3 yıl	39	2,342	0,712		
	4-6 yıl	34	2,492	0,916		
	7-9 yıl	18	2,389	0,661		
	10 yıldan fazla	31	2,327	0,906		

Araştırmaya katılan çalışanların ayrıcalık tanıma puanı ortalamalarının şuanki işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,404; p=0,493>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların ödüllendirme ve ceza puanı ortalamalarının şuanki işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına

göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,054; p=0,902>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı ortalamalarının şuanki işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,135; p=0,535>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon envanteri puanı ortalamalarının şuanki işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,079; p=0,898>0,05).

Tablo 28. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Ayrıcalık tanıma	Yönetici	10	1,886	0,521	6,805	0,078
	Yönetici yardımcısı	36	2,028	0,572		
	Ast	99	2,400	0,982		
	Diğer	5	2,686	0,665		
Ödüllendirme ve ceza	Yönetici	10	2,425	0,782	2,938	0,401
	Yönetici yardımcısı	36	2,729	1,011		
	Ast	99	2,889	1,161		
	Diğer	5	3,350	0,675		
Meslek ve kurum ile özdeşleşme	Yönetici	10	1,800	1,021	3,052	0,384
	Yönetici yardımcısı	36	2,046	0,789		
	Ast	99	2,091	0,926		
	Diğer	5	2,267	0,494		
Motivasyon envanteri	Yönetici	10	2,021	0,527	5,303	0,151
	Yönetici yardımcısı	36	2,232	0,581		
	Ast	99	2,473	0,881		
	Diğer	5	2,786	0,589		

Araştırmaya katılan çalışanların ayrıcalık tanıma puanı ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=6,805; $p=0,078>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların ödüllendirme ve ceza puanı ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,938; $p=0,401>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,052; $p=0,384>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon envanteri puanı ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,303; $p=0,151>0,05$).

Tablo 29. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Unvana Sahip Olma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Ayrıcalık tanıma	1 yıldan az	35	2,343	0,822	3,947	0,413
	1-3 yıl	33	2,372	0,865		
	4-6 yıl	37	2,402	1,057		
	7-9 yıl	15	2,114	0,675		
	10 yıldan fazla	30	2,067	0,832		
Ödüllendirme ve ceza	1 yıldan az	35	2,614	0,852	2,342	0,673
	1-3 yıl	33	2,833	1,087		
	4-6 yıl	37	3,068	1,233		
	7-9 yıl	15	2,700	1,062		
	10 yıldan fazla	30	2,875	1,201		
Meslek ve kurum ile özdeşleşme	1 yıldan az	35	2,152	0,934	2,717	0,606
	1-3 yıl	33	2,192	0,804		
	4-6 yıl	37	2,018	0,902		
	7-9 yıl	15	1,889	0,989		
	10 yıldan fazla	30	1,978	0,875		
Motivasyon envanteri	1 yıldan az	35	2,380	0,697	1,717	0,788
	1-3 yıl	33	2,465	0,790		
	4-6 yıl	37	2,510	0,951		
	7-9 yıl	15	2,233	0,717		
	10 yıldan fazla	30	2,279	0,781		

Araştırmaya katılan çalışanların ayrıcalık tanıma puanı ortalamalarının unvana sahip olma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,947; p=0,413>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların ödüllendirme ve ceza puanı ortalamalarının unvana sahip olma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına

göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,342; $p=0,673>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı ortalamalarının unvana sahip olma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,717; $p=0,606>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon envanteri puanı ortalamalarının unvana sahip olma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,717; $p=0,788>0,05$).

5.Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme ve Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 30. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Değerleme ve Motivasyon Envanteri Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Ayrıcalık tanınma	Ödüllendirme ve ceza	Meslek ve kurum ile özdeşleşme	Motivasyon envanteri
Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme	r	0,795	0,651	0,527	0,816
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150
Kişisel performans değerlemesi	r	0,591	0,303	0,534	0,567
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150
Ortak performans değerlendirme	r	0,617	0,802	0,389	0,742
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150
Performans değerlendirme	r	0,818	0,712	0,597	0,873
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150

H₀: Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki vardır.

Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile ayrıcalık tanıma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %79,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,795$; $p=0,000$). Buna göre çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı arttıkça ayrıcalık tanıma puanı da artmaktadır. Bu durumda H₀ hipotezi red H₁ hipotezi kabul edilir.

H₀: Kişisel performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Kişisel performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki vardır.

Kişisel performans değerlemesi ile ayrıcalık tanıma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %59,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,591$; $p=0,000$). Buna göre kişisel performans değerlendirme puanı arttıkça ayrıcalık tanıma puanı da artmaktadır. Bu durumda H₀ hipotezi red H₁ hipotezi kabul edilir.

H₀: Ortak Performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Ortak performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki vardır.

Ortak performans değerlendirme ile ayrıcalık tanıma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,617$; $p=0,000$). Buna göre ortak performans değerlendirme puanı arttıkça ayrıcalık tanıma puanı da artmaktadır. Bu durumda H₀ hipotezi red H₁ hipotezi kabul edilir.

H₀: Performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki vardır.

Performans değerlendirme ile ayrıcalık tanıma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %81,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,818$; $p=0,000$). Buna göre performans değerlendirme

puanı arttıkça ayrıcalık tanıma puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki vardır.

Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %65,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,651$; $p=0,000$). Buna göre çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı arttıkça ödüllendirme ve ceza puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Kişisel performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Kişisel performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki vardır.

Kişisel performans değerlemesi ile ödüllendirme ve ceza arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %30,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,303$; $p=0,000$). Buna göre kişisel performans değerlemesi puanı arttıkça ödüllendirme ve ceza puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Ortak performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Ortak performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki vardır.

Ortak performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %80,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,802$; $p=0,000$). Buna göre ortak performans değerlendirme puanı arttıkça ödüllendirme ve ceza puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Performans değerlendirme ile ödül ve ceza arasında bir ilişki vardır.

Performans değerleme ile ödüllendirme ve ceza arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %71,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,712$; $p=0,000$). Buna göre performans değerleme puanı arttıkça ödüllendirme ve ceza puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerleme ile meslek ve kurum ile özdeşleşmek arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerleme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasında bir ilişki vardır.

Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerleme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %52,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,527$; $p=0,000$). Buna göre çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerleme puanı arttıkça meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Kişisel performans değerleme ile meslek ve kurum ile özdeşleşmek arasında ilişki yoktur.

H_1 : kişisel performans değerleme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasında ilişki vardır.

Kişisel performans değerlemesi ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %53,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,534$; $p=0,000$). Buna göre kişisel performans değerlemesi puanı arttıkça meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Ortak performans değerleme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasında ilişki yoktur.

H_1 : Ortak performans değerleme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasında ilişki vardır.

Ortak performans değerleme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %38,9 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,389$; $p=0,000$). Buna göre ortak

performans değerlendirme puanı arttıkça meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşerek motive olmak arasında ilişki yoktur.

H_1 : Performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşerek motive olmak arasında ilişki vardır.

Performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %59,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,597$; $p=0,000$). Buna göre performans değerlendirme puanı arttıkça meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile motivasyon arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile motivasyon arasında ilişki vardır.

Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile motivasyon envanteri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %81,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,816$; $p=0,000$). Buna göre çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı arttıkça motivasyon envanteri puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Kişisel Performans değerlendirme ile motivasyon arasında ilişki yoktur.

H_1 : Kişisel performans değerlendirme ile motivasyon arasında ilişki vardır.

Kişisel performans değerlemesi ile motivasyon envanteri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %56,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,567$; $p=0,000$). Buna göre kişisel performans değerlendirme puanı arttıkça motivasyon envanteri puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Ortak performans değerlendirme ile motivasyon arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Ortak performans değerlendirme ile motivasyon arasında bir ilişki vardır.

Ortak performans değerlendirme ile motivasyon envanteri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %74,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,742$; $p=0,000$). Buna göre ortak performans değerlendirme puanı arttıkça motivasyon envanteri puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Performans değerlendirme ile motivasyon arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Performans değerlendirme ile motivasyon arasında bir ilişki vardır.

Performans değerlendirme ile motivasyon envanteri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %87,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,873$; $p=0,000$). Buna göre performans değerlendirme puanı arttıkça motivasyon envanteri puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

6. Motivasyon Envanteri Düzeyinin Performans Değerleme Düzeyinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Tablo 31. Motivasyon Envanteri Düzeyinin Performans Değerleme Düzeyinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Motivasyon envanteri	Sabit	0,233	2,135	0,034	432,337	0,000	0,743
	Performans değerlendirme	0,894	20,793	0,000			

Motivasyon envanteri düzeyinin performans değerlendirme düzeyinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ($F=432,337$; $p=0,000<0,05$).

Performans değerlendirme düzeyi 1 birim arttığında motivasyon envanteri 0,894 birim artmaktadır ($\beta=0,894$; $t=20,793$; $p=0,000<0,05$).

Performans değerlendirme değişkenleri, motivasyon envanteri düzeyini 0,743 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,743$)

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans değerlendirme en genel tanımı ile çalışan başarısının belirli kriterler göz önünde bulundurularak belirli zaman aralıklarında ölçülmesi ve neticelendirilmesidir. “Performans değerlendirme” kavramı işletmelerde verimlilik artışının önem kazanması, işletme verimliliğini arttıracak unsurun “insan” olduğunun anlaşılması ve bu bağlamda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde önem kazanmıştır. Performans değerlendirme, tüm sektörler için önemli olmakla beraber özellikle hizmet sektörü ve emek yoğun sektörler için önemi kritiktir. Bunun nedeni üretilen mal ya da hizmetin kalitesinin doğrudan çalışanla ilgili olmasıdır.

Çalışan başarısı performans değerlendirme ile belirlendikten sonraki aşamada elde edilen sonuçların ne şekilde kullanılacağı daha da önemlidir.

Performans değerlendirme sonucunda düşük ve yüksek performans gösteren personel belirlenmiş olur. Böylece elde edilen bilgilerle organizasyonlar; parasal ödüller, eğitim, disiplin, görevde yükselme gibi kararları alırken yararlanırlar. Bir işletmede az sayıda çalışan düşük performans gösteriyorsa sorun çalışanların bireysel farklılıklarından kaynaklanıyor olabilir. Fakat düşük performans gösteren çalışan sayısı fazla ise bu durum yönetsel sorunlardan kaynaklanıyor olabilir. Bunun dışında çalışanların performansı düşük olamamakla beraber istenilen düzeyin altında da olabilir. Bu noktada performansın nasıl artırılacağı sorusuyla beraber performans değerlendirme ile motivasyon ilişkisinin önemi ortaya çıkmış olur.

Motivasyon bireylerin görevlerini istenilene nitelik ve nicelikte yapmasını sağlayan harekete geçirici güçtür. Motive olmuş halde yapılan eylem her zaman hedefe yönelik yapılmıştır. İşletmeler çalışanları motive etmede başarılı olurlarsa kendi amaç ve hedeflerine ulaşmada da daha başarılı olurlar; çünkü işletme hedefleri konusunda isteklendirilmiş çalışan kendi isteği ile hedefe kitlenmiş bir halde görevini yapacaktır. Bu durum da yüksek oranda başarıyı beraberinde getirtir.

Araştırma belediye çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırma bulgularını öncelikle demografik faktörler açısından değerlendirirsek performans değerlendirme; yaşa, cinsiyete, medeni duruma, mesleki kıdeme, işyerinde çalışma süresine, unvana,

unvan süresine göre farklılık göstermemektedir. Bununla beraber performans değerlendirme öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte ve araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=14,780; $p=0,001<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; öğrenim durumu üniversite olan çalışanların performans değerlendirme puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların performans değerlendirme puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=1310,500; $p=0,000<0,05$). Öğrenim durumu yüksek lisans olan çalışanların performans değerlendirme puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların performans değerlendirme puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=112,000; $p=0,006<0,05$).

Motivasyon ise yaşa, cinsiyete, mesleki kıdeme, işyerin çalışma süresine, unvana ve unvana sahip olma süresine göre farklılık göstermemektedir. Bununla beraber medeni duruma ve öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=2237,50; $p=0,038<0,05$). Bekar çalışanların motivasyon envanteri puanları ($x=2,561$), evli çalışanların motivasyon envanteri puanlarından ($x=2,259$) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon envanteri puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=18,112; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; öğrenim durumu üniversite olan çalışanların motivasyon envanteri puanı, öğrenim durumu lise olan çalışanların motivasyon envanteri puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=1283,500; $p=0,000<0,05$). Öğrenim durumu yüksek lisans olan çalışanların motivasyon envanteri puanı, öğrenim durumu lise olan

çalışanların motivasyon envanteri puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=85,000$; $p=0,001<0,05$).

Yapılan araştırma performans değerlendirme ve motivasyon ilişkisi açısından değerlendirildiğinde

H_0 : Performans değerlendirme ile motivasyon arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Performans değerlendirme ile motivasyon arasında bir ilişki vardır.

Performans değerlendirme ile motivasyon envanteri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %87,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,873$; $p=0,000$). Buna göre performans değerlendirme puanı arttıkça motivasyon envanteri puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir. Burada ana hipotezin kabul edildiğini görmekteyiz. Performans değerlendirme ile motivasyonu ilişkilendirmenin alt boyutlar düzeyinde yapıldığında

H_0 : Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki vardır.

Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile ayrıcalık tanıma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %79,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,795$; $p=0,000$). Buna göre çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı arttıkça ayrıcalık tanıma puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Kişisel performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Kişisel performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki vardır.

Kişisel performans değerlemesi ile ayrıcalık tanıma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %59,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,591$; $p=0,000$). Buna göre kişisel performans değerlemesi puanı arttıkça ayrıcalık tanıma puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Ortak Performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Ortak performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki vardır.

Ortak performans değerlendirme ile ayrıcalık tanıma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,617$; $p=0,000$). Buna göre ortak performans değerlendirme puanı arttıkça ayrıcalık tanıma puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Performans değerlendirme ile ayrıcalıklar tanıma arasında bir ilişki vardır.

Performans değerlendirme ile ayrıcalık tanıma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %81,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,818$; $p=0,000$). Buna göre performans değerlendirme puanı arttıkça ayrıcalık tanıma puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki vardır.

Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %65,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,651$; $p=0,000$).

Buna göre çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı arttıkça ödüllendirme ve ceza puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Kişisel performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Kişisel performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki vardır.

Kişisel performans değerlemesi ile ödüllendirme ve ceza arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %30,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,303$; $p=0,000$). Buna göre kişisel performans değerlendirme puanı arttıkça ödüllendirme ve ceza puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Ortak performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Ortak performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki vardır.

Ortak performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %80,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,802$; $p=0,000$). Buna göre ortak performans değerlendirme puanı arttıkça ödüllendirme ve ceza puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Performans değerlendirme ile ödül ve ceza arasında bir ilişki vardır.

Performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ceza arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %71,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,712$; $p=0,000$). Buna göre performans değerlendirme puanı arttıkça ödüllendirme ve ceza puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H₀: Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşmek arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasında bir ilişki vardır.

Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %52,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,527$; $p=0,000$). Buna göre çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı arttıkça meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı da artmaktadır. Bu durumda H₀ hipotezi red H₁ hipotezi kabul edilir.

H₀: Kişisel performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşmek arasında ilişki yoktur.

H₁: kişisel performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasında ilişki vardır.

Kişisel performans değerlemesi ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %53,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,534$; $p=0,000$). Buna göre kişisel performans değerlendirme puanı arttıkça meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı da artmaktadır. Bu durumda H₀ hipotezi red H₁ hipotezi kabul edilir.

H₀: Ortak performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasında ilişki yoktur.

H₁: Ortak performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasında ilişki vardır.

Ortak performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %38,9 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,389$; $p=0,000$). Buna göre ortak performans değerlendirme puanı arttıkça meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı da artmaktadır. Bu durumda H₀ hipotezi red H₁ hipotezi kabul edilir.

H_0 : Performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşerek motive olmak arasında ilişki yoktur.

H_1 : Performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşerek motive olma arasında ilişki vardır.

Performans değerlendirme ile meslek ve kurum ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %59,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,597$; $p=0,000$). Buna göre performans değerlendirme puanı arttıkça meslek ve kurum ile özdeşleşme puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile motivasyon arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile motivasyon arasında ilişki vardır.

Çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme ile motivasyon envanteri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %81,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,816$; $p=0,000$). Buna göre çalışanları karşılaştırmaya yönelik performans değerlendirme puanı arttıkça motivasyon envanteri puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Kişisel Performans değerlendirme ile motivasyon arasında ilişki yoktur.

H_1 : Kişisel performans değerlendirme ile motivasyon arasında ilişki vardır.

Kişisel performans değerlemesi ile motivasyon envanteri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %56,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,567$; $p=0,000$). Buna göre kişisel performans değerlendirme puanı arttıkça motivasyon envanteri puanı da artmaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Ortak performans değerlendirme ile motivasyon arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Ortak performans değerleme ile motivasyon arasında bir ilişki vardır.

Ortak performans değerleme ile motivasyon envanteri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %74,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,742$; $p=0,000$). Buna göre ortak performans değerleme puanı arttıkça motivasyon envanteri puanı da artmaktadır. Bu durumda H₀ hipotezi red H₁ hipotezi kabul edilir. Burada alt hipotezlerin doğrulandığını görmekteyiz.

Belediyeler açısından baktığımızda performans değerleme ile motivasyon ilişkisi göz önünde bulundurularak geliştirilebilecek bir performans değerleme sistemi ile kamu kuruluşlarının verimliliği ve hizmet kalitesinin artması beklenir.

V. KAYNAKÇA

1. Acuner Şebnem, Örgüt **Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri**, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara, 2010
2. Adair, John, **Etkili Motivasyon : İnsanları Nasıl Motive Edersiniz?**, Çeviren: Salih Uyan, Babıali Kültür Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2003
3. Akal Zuhul, **İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi**, 6.Basım, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473, Ankara, 2005
4. Arısoy Burcu, “Örgütsel iletişimin Motivasyon ve İş doyumuna Üzerine Etkileri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007
5. Armstrong Michael, Baron Angela, **Performance Management The New Realities**, Cromwell Press, Wiltshire,1999
6. Asunakutlu Tuncer ve Diğerleri, “İnteraktif Karar Kuramı Bağlamında Rekabetin Nedenselliği Üzerine Bir Çözümleme”, Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F., **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8., Sayı:1., 2010
7. Ataay İsmail Durak, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 1.Basım, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1990
8. Ataman Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2009
9. Ataman Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, 2. Baskı, İstanbul, 2001
10. Ayan Filiz, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İlyaz İzmir Yayınevi, 1.Baskı, İzmir, 2011
11. Aygün Aslı Nur, “Performans Değerleme ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007

12. Aykaç Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, 1999, Ankara, s.61. , Cengiz Demir, Mustafa Kemal Yılmaz, age
13. Aytaç Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, Epsilon Yayınları, İstanbul,1997
14. Bahçe Nilay, “İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Uygulamadan Bir Örnek”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997
15. Barutçugil İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2002
16. Barutçugil İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2004
17. Baykal Besim, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, Divan Matbaacılık, İstanbul, 1978
18. Baykal Besim, **Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler**, Met/Er Matbaası, İstanbul,1981
19. Bayraktar Berat Bir, Şentürk Burçak, “Belge Yöneticilerinin Performans Yönetim Sistemi Süreci”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007
20. Bayraktar Gökhan ve Kuru Emin, “Güreş Hakemlerinin Temel Psikolojik İhtiyaçlarının İncelenmesi”, **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt1, Sayı1, 2007
21. Bayraktaroğlu Seracettin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve İstanbul Ulaşım A.Ş Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006
22. Baysal A. Can, Tekarslan Erdal, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul, 2004
23. Beatty Jack, **Peter Drucker’a Göre Dünya**, Çeviren : Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 176, İstanbul, 1998

24. Berzek Mehmet Nail, **Human Resource Management**, Marmara University And Aid Foundation/Marmara Univer Managerial Sciences Reseach And Application Center, İstanbul, 1993
25. Beycan Mehmet, “Bankalarda Performans Değerlemesi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
26. Bingöl Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4.Baskı, İstanbul, 1998
27. Bingöl Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990
28. Bozkurt Ali, “Bankacılık Sektöründe Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009
29. **BSTS (Büyük Türkçe Sözlük) / Eğitim Terimleri Sözlüğü, 1974.**
30. Buchanan David and Huczynski Andrzej, **Organisational Behaviour**, Prentice Hall Europe, 3rd Edition, Hertfordshire,1997
31. Burak İlyas, **Yapabilirim: Motivasyon Büyüsü**, Sistem yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, 2005
32. Büyükfırat Beyza, “Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stres Düzeyleri Üzerine Etkileri : İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2009
33. Can Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 7.Baskı, Ankara, 2005
34. Can, Halil **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2001
35. Ceylan Adnan, **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, Gebze Meslek Yüksek Okulu, Gebze, 1992
36. Coşkun Ali, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, Litatetür Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2007
37. Coşkun Bayram, “Belediyelerde Bireysel Performans Değerleme: İzmir İli İlçe Belediyeler İncelemesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13,Sayı: 2

38. Coşkun Mesut, “İlköğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında, Öğretmen Görüşleri ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Silivri Örneği)”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009
39. Curtis W.Cook, **Management and Organizational Behavior**, McGraw-Hill Companies, 2nd Edition, U.S.A, 1997
40. Çalışkan Esra Nemli ve Diğerleri, **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara, 2008
41. Çatıkoğlu Mehmet Ercan, “Kurum kültürü,motivasyon ve iş memnuniyetine etki eden faktörlerin karşılaştırmalı Analizi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Adnan Menderes Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü
42. Çelebioğlu, Fuat **Davranış Yönünden İş Bilmi (Ergonomi)**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 3110, Venüs Ofset Matbaacılık, İstanbul
43. Çiçek Dursun, “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşamı Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Adana, 2005
44. Çifti Birgül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Kitapevi, Ankara, 2007
45. Davis Keith and Luthans Fred, **People In Organizations**, McGraw-Hill Series İn Management, 2nd Edition,1982
46. Decenzo David A. And Robbins Stephen P., **Human Resource Management**, John Wiley&Sons Inv, 7th Edition, New York, 2001
47. Demir Cengiz, Yılmaz Mustafa Kemal, Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, Yıl:2010
48. Demirci Kemal ve Diğerleri, **İşletmecilik: Kuram ve Uygulama**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009
49. Demirel Dinçer, Orta Düzey Yöneticilerde Performans Değerleme ve İlaç Endüstrisine Yönelik bir Araştırma, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2003

50. Dessler Gary, **Human Resource Management**, Pearson Education, 9th Edition, Delhi, 20047
51. Drake Richard I. ve Smith Peter J., **Sanayide Davranış Bilimleri**, Çeviren: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:2459, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul
52. Durak İbrahim, “İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 1998
53. Durmaz Mustafa, **Kişilerarası İletişim ve Motivasyon**, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2002
54. Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.12, S.3, 2007
55. Efil İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa –Aktüel, 8.Baskı, İstanbul, 2006
56. Erdem Ali Rıza, “İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları”, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, **Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:3., 1997
57. Eren Erol, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979
58. Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 2001
59. Erkoç Duygu, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009
60. Eroğlu, Feyzullah **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınevi, 7.Baskı, İstanbul, 2006
61. Erşahıs Ümit, “Emniyet Teşkilatında Motivasyon Araçları: İstanbul İli Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü

62. Ertürk Mümin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2011
63. Fındıkçı İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2001
64. French Wendell L., **Humman Resources Management**, Houghton Mifflin Company, 3thd, Eddition, Boston, 1994
65. Genç Nurllah, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Kitapevi, 1.Basım, Ankara, 2004
66. Genç Nurullah ve Demiröğen Osman, **Yönetim El Kitabı**, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994
67. Geylan Ramazan, **Personel Yönetimi**, MET Basım-Yayın & Organizasyon, Eskişehir, 1992
68. Gibson James L., **Organizations: Behavior Structure Processes**, McGraw-Hill Companies, 11th Edition, New York, 2003
69. Göncü Gülden, “Kamu Sektörü ve Özel Sektör Çalışanlarının Motivasyonları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Antalya’da Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2005
70. Gözen Emine Dağdeviren, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Atılım üniversitesi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara, 2007
71. Gülen Havvanur, “Hastanelerde Öğrenme Yöneliminin Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Performansa Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi)**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011
72. Gülmez Eyüp, “Kamu sektöründe Performans Değerlendirme ve Kamu Görevlilerinin Motivasyonuna Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2008
73. Gündüz Ayvaz, “Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

74. Güney Salih, **Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimleri Sözlüğü**, Ankara, 1998
75. Güney Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Ankara, 2008
76. Güney Salih, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara, 2011
77. Güney Salih, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti, Ankara, 2000
78. Gürsel Musa ve Diğerleri, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Akademi Yayınları, 2. Baskı, Konya, 2008
79. Gürüz Demet ve Yaylacı Gaye Özdemir, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Kitapları (Kapital Medya Hizmetleri A.Ş), 4.Basım, İstanbul, 2009
80. Güven, Yasemin “Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi, Seydişehir Eti Alüminyum A.Ş’de Motivasyon Araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2004
81. Hanks Kurt, **İnsanları Motive Etme Sanatı (Motivating People)**, Çeviren: Can İkizler, Alfa Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, 1999
82. Hersey Paul, **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, Prentice/Hall Inc., 4th Edition, U.S.A (New Jersey), 1982
83. Hovardaoğlu Selim, “Kişiler arası İlişkiler ve Davranış Bozuklukları”, **Kriz Dergisi**, Ankara
84. Işıksaçan Tarık, **Etkili Motivasyon**, Kumsaati Yayın Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul,2008
85. İbicioğlu Hasan, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif)**, Alter Yayıncılık, Ankara, 2010
86. İşcan Ömer Faruk ve Karabey Canan Nur, “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 6(2):180-193**, Gaziantep, 2007
87. Kanbur Aysun, Kanbur Engin, “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir

- Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, 2008
88. Kantar Hüseyin, **İşletmelerde Motivasyon**, Kumsaati Yayın Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul, 2010
89. Kaplan Mehmet, “ Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007
90. Karademir Tamer ve Çoban Bilal, “Sporun Yönetimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış”, **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2010
91. Karasar Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2009
92. Kart Müge Ersoy ve Güldü Özgür, “Özerk Benlik Yönetimi Ölçeği: Uyarlama Çalışması”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, cilt: 41, sayı: 2, 2008
93. Kaynak Tuğray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,1990
94. Keenan Kate, **Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon**, , Çeviren: Ergin Koparan, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996
95. Keskin Burcu, “Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, (**Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi, Ankara, 2008
96. Kestane Doğan, “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, **Maliye Dergisi**, 2003
97. Kıroğlu İrep, “Çalışanların Sosyo-psikolojik ve Demeografik Özelliklerinin Örgütsel Motivasyon Araçları Karşısındaki Tutumları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması”, (**Yayınlanmamış Yüksek lisan Tezi**), Gazi Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü
98. Koca Bennur, “Motivasyon”, İnönü Üniversitesi, Sağlık Meslek Yüksek Okulu, **Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, Malatya
99. Koca Hüseyin, **İnsan Kaynakları Yönetim**, Kumsaati Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2010

100. Koç Özcan, “Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İnönü Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Malatya
101. Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul, 2010
102. Kolasa Blair J., **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çeviren: Kemal Tosun ve Diğerleri, Fatih Yayınevi Matbaası, 1.Baskı, İstanbul, 1969
103. Konur Deniz Yaşar, “İş Yerlerinde Motivasyon Teorilerine ve Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006
104. Kozak Meryem Akoğlan, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, 2.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara,
105. Köroğlu Özlem, “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011
106. Kulpçu Oğuz, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticileri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2008.
107. Kutanis Rana Özen, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, Sakarya Kitapevi, 2.Baskı, Sakarya, 2003
108. Lavy Victor, **Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers, The Future of Children**, 7 (1), 2007
109. Lawler Edward E., **Motivation In Work Organizations**, Brooks/Cole, Publishing Company, U.S.A (California), 1973
110. Luecke Richard, **Performans Yönetimi : Çalışanlarınızın Etkinliğini Ölçün ve Geliştirin**, Çeviren: Aslı Özer, 1.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008
111. Luecke Richard, **Performans Yönetimi**, Çeviren: Aslı Özer, Yaylacık Matbaacılık, 1.Baskı, İstanbul, 2008
112. Marangoz Mehmet ve Biber Levent, “İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2007

113. McClelland David C. ve Burnham David H., “Güç Muhteşem Bir Motivasyon Faktörü”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çeviren: Leyla Aslan, Acar Matbaacılık A.Ş, İstanbul, 2004
114. Milkovich George T., Boudreau John W., **Human Resource Management**, Times Mirror Higer Education Group, 8th Edition, New York, 1997
115. Mondy Wayne, **Humman Resource Management**, Prentice Hall, 8th.Edition, New Jersey, 2002
116. Murat Güven ve Çevik Emrah İsmail, “İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 8, Zonguldak, 2008
117. Newstorm John W. and Davis Keith, **Organizational Behavior Human Behavior At Work**, McGraw-Hill Companies, New York, 2002,
118. Nizam Banu, “Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama
119. Omirtay Bauyrzhan, Motivasyon Teorileri kapsamında Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler enstitüsü, Ankara, 2009
120. Onaran Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981
121. Onmuş Nazım, “Moral ve Motivasyon Kavramları: Atatürk’ün Moral-Motivasyon Modeli”, **Jandarma Dergisi Eki**, Sayı 102., 2003, s.7.
122. Ögüt Adem ve Diğerleri, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004
123. Önen Levent, **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2005
124. Örneği” , **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2005
125. , Özdamar Kazım , **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Genişletilmiş 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir 2004. s.97.

126. Özücü Edip ve Diğerleri, “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi,İ.İ.B.F., **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.13., Sayı:1, Manisa, 2006
127. Özdemir Selim ve Terane Muradova, “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, Qafqaz Üniversitesi, **Journal of Qafqaz University**, 2008
128. Özgen Hüseyin ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2002
129. Özgen Hüseyin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitapevi, Adana, 2005
130. Özgen Hüseyin, Yalçın Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Nobel Kitapevi, Adana, 2011
131. Özgür Erdem, “Performans Yönetimi ve motivasyon İlişkisi Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
132. Özkalp Enver ve Diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş**, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No:1355, 3. Baskı, Eskişehir, 2004
133. Öztürk Sezen, “ Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Başkent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara
134. Öztürk Ümit, **Performans Yönetimi**, Alfa Yayınları, 1.Basım, İstanbul, 2009
135. Palmer Margeret J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1993
136. Pekel Hüseyin Nail, “İşletmelerde Motivasyon – Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001
137. Peker Hüseyin Nail, “İşletmelerde Verimlilik Motivasyon İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında

- Bir Örnek Olaya Araştırması,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001
138. Pinto Luis Santos ve Sobel Joel, “A Model of Positive Self - Image in Subjective, Assessments”, **The American Economic Review**, 95 (5), 200
139. Price Alan, **Fundamentals of Human Resource Management**, South - Western Cengage learning, Canada, 2011
140. Riggio Ronald.E., **Introduction to Industrial / Organisational Psychology**, 4th Eddition, New Jersey, Prentice Hall, 2003
141. Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, The McGraw-Hill Companies, 6th Edition, New York, 2004
142. Sanzotta Donald, **Motivational Theories & Applications for Managers**, Amacom (A division of Amarican Management Associations), 2nd Printing, New York, 1977
143. Saruhan Şadi Can, **Değer Hedefli İşletmecilik**, M.Ü Nihat Sayar Vakfı Yayınları, 1.Basım, İstanbul, 2004
144. Savaş A.Tuğrul, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemin Rolü**, Melisa&Anka Matbaacılık, İstanbul, 2005
145. Sibel Gök, **XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2006
146. Sözen Cenk ve Diğerleri,” Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,22 / 2009
147. Stone Raymond J., **Human Resource Management**, John Wiley & Sons Australia Ltd., 5th edition, Sydney, 2005
148. Sumbül Ali Murat ve Diğerleri, “Öğrencileri Motive Etme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği”, **VII Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi**, (Malatya, 9-11 Temmuz 2003)
149. Şimşek M. Şerif ve Kınır Sadi, **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara, 2006
150. Şimşek Muhittin, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002,
151. Şimşek Şerif ve Diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, 4. Baskı, Konya, 2005,

152. Tansel Ali Erol, “Toplam Kalite Yönetimi ile Performans Değerlemesi İlişkisi ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2007
153. Tarcan Ebru, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama İşletmelerinde bir örnek, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2011
154. Tarlıg Yaşar Tolga, “Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006
155. Tekin İlker, “İşletmelerin Karar Verme Düzeylerinde Stratejik Planlamanın Yeri ve Ticari Bankalarda Uygulanırlığı Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2009
156. Tektaş Öznur Özcan ve Diğerleri, “Akademik Atıf Tarzı: Türkiye ve İngiltere Karşılaştırması”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2010
157. Tikici Mehmet, “Örgütsel Davranış”, **İnsan İlişkileri Dergisi:001**, Fatih Ciltevi, Malatya, 1998
158. Toker Boran, “Demografik Değişkenlerin iş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, İstanbul, 8 (1) 200
159. Topaloğlu Tayfun, “Girişimcinin Motivasyonel Bilişsel Kişilik Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının Kıyaslamasına Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, 2006,7
160. Tuna Muharrem ve Sezai Mehmet, Türk Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşlanması, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, **Selçuk Üniversitesi Dergisi**, Konya, 2006

161. Tutar Hasan, “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve
162. Uğur Adem, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitapevi, 1.Baskı, Adapazarı, 2003
163. Uğurlu Özge, “Halkla İlişkilere ‘Algı’ Çerçevesinden Bakış”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İletişim Fakültesi Dergisi**
164. Us Ahmet Talat, **İşletmelerde Motivasyon**, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007
165. Usta İlker, “Motivasyon Kuramı ve Örnek Bir Performans Değerlendirme Uygulaması”, **Teknoloji Dergisi**, Cilt 9, 2006, Sayı 3
166. Uyargil Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını No: 262, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını No: 154, İstanbul, 1994
167. Uyargil Cavide, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4.Baskı, İstanbul, 2009
168. Ünsalan Erdal ve Şimşek Bülent, **Meslek Yüksek Okulları İçin Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 2008
169. Ünsalan Erdal, Şimşek Bülent, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 3.Basım, 2010
170. Yılmaz Leyla Avcı, “Motivasyon Araçlarının Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkisi: Türk Telekom Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010
171. Yücel Recep, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Terfi ve Başarı Değerlendirme**, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 2010
172. Yüksel Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Volkan Matbaacılık, Ankara, 1997
173. Yüncü Hilmi Rafet, Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2002

VI. EK-1. : ANKET FORMU

1.1 Çalışanların Demografik Özellikleriyle İlgili Sorular

Yaşınız: 20'den az 20-25 arası 26-30 arası 31-35 arası
36-40 arası 40'dan büyük

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Medeni Durumunuz: Bekar Evli

Öğrenim Durumunuz: İlkokul Ortaokul Lise
Üniversite Lisansüstü

Kaç yıldır bu meslekte çalışmaktasınız? 1 yıldan az 1-3 yıl
4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıldan fazla

Şuandaki işyerinizde kaç yıldır çalışmaktasınız? 1 yıldan az 1-3 yıl
4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıldan fazla

Unvanınız nedir? Yönetici Yönetici Yard. Ast Diğer

Kaç yıldır bu unvanınızla çalışmaktasınız? 1 yıldan az 1-3 yıl
4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıldan fazla

1.2 Performans Değerlemeye İlişkin Çalışan Tutumları

I. Bölüm Performans Değerleme Anketi	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. İşyerimdeki görevim tam olarak belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
2. Yöneticimle sorumluluklarım konusunda hemfikirizdir.	1	2	3	4	5
3. İşyerimdeki performans standartları herkes tarafından açıkça bilinmektedir.	1	2	3	4	5
4. Organizasyonumuzun hedefleri herkes tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
5. Uygulanan performans standartları işletmemizin vizyon, misyon ve hedeflerine uygundur.	1	2	3	4	5
6. Performans standartları, işe yönelik bilgi ve becerilerimle uyumludur.	1	2	3	4	5
7. Organizasyonun hedeflerine ulaşmasında üzerime düşeni biliyorum.	1	2	3	4	5
8. Çabalarımın fark edildiğini anlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
9. İşyerimde uygulanan performans değerlendirme yöntemi çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını ortaya koymaktadır.	1	2	3	4	5
10. Değerlemeciler tüm çalışanlara aynı uzaklıktadır.	1	2	3	4	5
11. Değerleme periyotları herkes için aynı uygulanır.	1	2	3	4	5
12. Değerleme periyotları çalışanların performans düzeyini ortaya koymalarına ve karşılaştırma yapılmasına olanak sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
13. Değerleme sistemimiz sayesinde performansım fark edilebilmektedir.	1	2	3	4	5
14. İşimdeki eksikliklerin giderilmesine yönelik eğitimlere katılmama yöneticim tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5
15. Performansın artırılmasında çalışanların organizasyondaki yerlerinin yatay olarak değiştirilmesi anlamına gelen iş rotasyonu kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
16. İşyerimdeki performans değerlendirme sistemi, işini yetersiz gören çalışanın sorumluluklarını dikey yönde arttırmak anlamına gelen iş zenginleştirmeye olanak sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
17. Performans değerlememim yapılması konusunda son derece açığım.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim işimle ilgili aksaklıkları zamanında iletir.	1	2	3	4	5
19. Tüm değerlemelere açıklık ve dürüstlük hakimdir.	1	2	3	4	5
20. İşyerimde zamanında ve etkin geri besleme yapılır.	1	2	3	4	5
21. Değerleme sonuçları her zaman çalışanlarla paylaşılır.	1	2	3	4	5
22. Değerleme görüşmeleri standartlara ulaşma düzeyi ve yapılması gerekenler konusunda çok bilgilendiricidir.	1	2	3	4	5
23. İşyerimdeki değerlendirme süreci performansımı geliştirmemde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
24. Performans, işyerim için bir ödül unsurudur.	1	2	3	4	5
25. Yüksek bir performans gösterdiğimde ödüllendirileceğime eminim.	1	2	3	4	5
26. Performansındaki değişikliği ücretimde hemen izleyebilirim.	1	2	3	4	5
27. İşyerim için ödüllendirme sadece ücrete yönelik değildir; çalışanlara, sosyal tesislerden yararlanma olanağı gibi sosyal imkanlarda ödül olarak sunulabilmektedir.	1	2	3	4	5

1.3.Motivasyona İlişkin Çalışan Tutumu

II. Bölüm Motivasyon Anketi	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. İşimdeki uzmanlığımın artması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
2. İşimi yaparken başkaları ile iletişim kurma, sürtüşmeleri çözme gibi konularda bana yardımcı olacak eğitim almayı isterim.	1	2	3	4	5
3. İşyerim kendimi geliştirmem için bana olanak sağlar.	1	2	3	4	5
4. Üstüm iyi bir dinleyicidir.	1	2	3	4	5
5. Üstüm önerime uymadığında nedenini açıklar.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlardan biri olarak karar aşamasında fikrim sorulur.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlarla yapılan toplantıların biçimi hoşuma gidiyor.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlar ile yapılan toplantılarda alınan kararlar uygulamaya konulmaktadır.	1	2	3	4	5
9. Bir konu ile ilgili fikirlerimi tartışmalı olsa bile açıkça ifade edecek kadar kendimi güvende hissediyorum.	1	2	3	4	5
10. Benim için övgü ve onaylanma önemlidir.	1	2	3	4	5
11. Günlük çalışmalarında hak ettiğim ve beklediğim olumlu tepkileri alabiliyorum.	1	2	3	4	5
12. Bir hata yaptığımda günlük olarak yapıcı bir eleştiri alıyorum.	1	2	3	4	5
13. Bir şeyler öğrenebileceğim yapıcı eleştiri almak hoşuma gider.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim sorumluluklarım ve bunları yerine getiriş biçimim hakkında bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
15. İşyerimde belli pozisyonlara yükselenlere ek güvence (özel hayat, sağlık sigortası gibi...) sağlanır.	1	2	3	4	5
16. İşyerimde çalışanlara yönelik olarak uygulanan değerlendirme yöntemleri teşvik unsuru olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
17. İşyerimde elde ettiğim deneyim ve başarılar terfilerle ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
18. İşimle ilgili eksiklikler söz konusu olduğunda işyerimdeki eğitim imkanları ile bunu giderebilirim.	1	2	3	4	5
19. Kariyer basamakları herkes için aynı koşullara sahiptir.	1	2	3	4	5
20. Uzmanlık alanımı genişletmeme ve daha üst pozisyonlar için hazırlık yapmama olanak sağlayan hizmet içi eğitimler almamız sağlanır.	1	2	3	4	5
21. Yöneticiler tüm çalışanlara aynı davranmaktadır.	1	2	3	4	5
22. İşyerimde çalışanlar genellikle kendi niteliklerine uygun pozisyonlarda çalıştıklarından başarı düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
23. İşyerimde çalışmalarımı kolaylaştıracak bir çalışma ortamı oluşturulmuştur. (Eşyaların düzenleniş biçimi açısından)	1	2	3	4	5
24. Performans, işyerim için bir ödül unsurudur.	1	2	3	4	5
25. İşteki çalışmalarım performansım ile ilgili olarak direkt ve açık bilgi almamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
26. İşyerimde yönetici ve çalışanlar, performansım ile ilgili direkt ve açık bir biçimde bilgilennememe olanak sağlarlar.	1	2	3	4	5