

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

MOTİVASYONUN PERFORMANS VE VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tekin Şakir TEKİN
1410010402**

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme – Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Burçin ATASEVEN

ARALIK, 2017

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

MOTİVASYONUN PERFORMANS VE VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tekin Şakir TEKİN
1410010402**

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme – Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Burçin ATASEVEN

**Yrd.Doç.Dr. Murat Taha BİLİŞİK
Yrd.Doç.Dr. Gökhan YOLAÇ**

ARALIK, 2017

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
ONAY SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TÜRKÇE ÖZET	viii
İNGİLİZCE ÖZET (ABSTRACT)	ix
BÖLÜM 1 - GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Çalışmanın Amaçları	2
1.3. Çalışmanın Önemi	2
1.4 Çalışmanın Kapsamı.....	3
1.5 Çalışmanın Kısıtlılıkları	3
1.6 Çalışmanın Planı.....	4
BÖLÜM 2 - MOTİVASYON, PERFORMANS VE VERİMLİLİK KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ	6
2.1 Motivasyon Kavramı	6
2.1.1 Motivasyon Teorileri	8
2.1.1.1 Kapsam Teorileri.....	9
2.1.1.1.1 Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi.....	10
2.1.1.1.2 Herzberg'in Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi.....	12
2.1.1.1.3 McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı.....	14
2.1.1.1.4 Alderfer'in ERG Teorisi.....	16
2.1.1.2 Süreç Teorileri.....	18
2.1.1.2.1 Davranışsal Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı	18
2.1.1.2.2 Bekleyiş (Beklenti Teorileri).....	19
2.1.1.2.3 Eşitlik Kuramı	19
2.1.1.2.4 Amaç Teorisi	20
2.1.2 Motivasyonun Önemi	21
2.1.3 İşgören Motivasyonu	23
2.1.3.1 İşgören Motivasyonunun Düzeyleri.....	24
2.2 Performans Kavramı.....	26
2.2.1 İşgören Performansı.....	28
2.2.2 Performans Değerlendirme	30

2.2.2.1 Performans Değerlendirmenin Amacı.....	32
2.2.2.3 Performans Değerlendirme Yöntemleri	35
2.2.2.3.1 İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi.....	35
2.2.2.3.2 Grafik Değerleme Yöntemi	36
2.2.2.3.3 Zorunlu Dağılım Yöntemi	37
2.2.2.3.4 Değerlendirme Skalaları Yöntemi.....	38
2.2.2.3.5 Kritik Olay Yöntemi.....	39
2.2.2.3.6 İşaretleme Listesi Yöntemi.....	41
2.2.2.3.7 Direkt İndeks Yöntemi	41
2.2.2.3.8 Standartlar Yöntemi	42
2.2.2.3.9 Amaçlara Göre Yönetim	42
2.2.2.3.10 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	43
2.3 Verimlilik Kavramı	45
2.3.1 Verimliliği Etkileyen Faktörler.....	46
2.3.1.1 Kolay Değiştirilemeyen Faktörler.....	47
2.3.1.1.1 Ürün ve Hizmet	47
2.3.1.1.2 İşletme ve Ekipman	48
2.3.1.1.3 Teknoloji	48
2.3.1.1.4 Enerji ve Malzeme.....	48
2.3.1.2 Kolay Değiştirilebilen Faktörler	49
2.3.1.2.1 İnsan	49
2.3.1.2.2 Örgüt ve Sistemler.....	49
2.3.1.2.3 Çalışma Yöntemleri.....	50
2.3.1.2.4 Yönetim Biçimleri.....	51
BÖLÜM 3 - MOTİVASYONUN PERFORMANS VE VERİMLİLİK ÜZERİNE	
ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA	52
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	52
3.2 Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları.....	53
3.3 Araştırmanın Modeli	54
3.4 Araştırmanın Hipotezleri.....	55
3.5 Veri Toplama Araçları ve Değişkenleri	56
3.6 Veri Analiz Teknikleri.....	57
3.7 İstatistiksel Analizler ve Bulgular	58
3.7.1 Frekans Dağılımları	58
3.7.2 Geçerlik Analizleri.....	61

3.7.3 Güvenilirlik Analizleri.....	63
3.7.4 Betimleyici İstatistikler.....	64
3.7.5 Hipotezlerin Testi	65
BÖLÜM 4 - SONUÇ VE ÖNERİLER	76
KAYNAKÇA	80
EKLER.....	86
EK A. DEMOGRAFİK BİLGİLER.....	86
EK B. MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	87
EK C. PERFORMANS VE VERİMLİLİK DEĞERLENDİRME FORMU	89



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1 Maslow ve Alderfer'in İhtiyaç Sıralamaları	17
Tablo 3.1 Araştırmaya Katılanların Frekans Dağılımları	59
Tablo 3.2 Motivasyon ile İlgili Faktör Sonuçları.....	62
Tablo 3.3 Motivasyon Ölçeği ile İlgili Güvenilirlik Analizi Sonuçları	63
Tablo 3.4 Motivasyon Ölçeğinin Tüm Alt Boyutları İçin Betimleyici İstatistikler ...	64
Tablo 3.5 Performans-Verimlilik Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler	65
Tablo 3.6 Motivasyon ve Performans-Verimlilik Ölçeği İçin Normal Dağılım Testi Sonuçları	66
Tablo 3.7 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Cinsiyetleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Mann Whitney U Testi Sonuçları	66
Tablo 3.8 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Medeni Durumları Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	67
Tablo 3.9 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Yaşları Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları	68
Tablo 3.10 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Eğitimleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Mann Whitney U Testi Sonuçları	69
Tablo 3.11 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Gelirleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları	70
Tablo 3.12 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Toplam Çalışma Süreleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları	71
Tablo 3.13 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Kurumda Toplam Çalışma Süreleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	72
Tablo 3.14 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Mesleklerini Kendi İstekleriyle Seçmeleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Mann Whitney U Testi Sonuçları	73
Tablo 3.15 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle İş Değiştirme Eğilimleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	74

Tablo 3.16 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlikleri İle Kurumda Ödüllendirme Mekanizmasının Çalışma Durumu Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Mann Whitney U Testi Sonuçları 74

Tablo 3.17 Çalışanların Motivasyonu ile Performans ve Verimlikleri Arasındaki Anlamlı İlişkinin İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Spearman Sıra Testi Sonuçları 75



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi.....	10
Şekil 2.2 Herzberg'in Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi	13
Şekil 2.3 Görev Zorluğu ve Çaba Diyagramı	21
Şekil 2.4 360 Derece Değerlendirme Şeması.....	45
Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli.....	54



TÜRKÇE ÖZET

İnsan kaynakları, günümüz dünyasının rekabetçi ortamında organizasyonların varlığını sürdürmeleri adına önem vermeleri gereken bir konu haline gelmiştir. İnsan kaynaklarının verimli ve etkili bir şekilde kullanılabilmesi için de motivasyon büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın amacı insan kaynağının daha yüksek performansla ve verimlilikle kullanılabilmesi için motivasyonun etkisini incelemektir. Bunun yanında BMW çalışanlarının motivasyon, performans ve verimlilik alanındaki algılarını inceleyerek çalışanlara ve yöneticilere fayda sağlamak da amaçlanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümü olarak yer alan giriş bölümünde çalışmanın teknik hatları ve içeriğine yönelik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise literatür taraması yapılmış ve motivasyon, performans ve verimlilik kavramları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Üçüncü bölümde motivasyonun performans ve verimlilik üzerine etkisini ölçmek amacıyla Münih BMW montaj çalışanlarının katılım sağladığı bir araştırma yürütülmüştür. Çalışmanın son bölümünde ise elde edilen veriler yorumlanmış ve çeşitli öneriler sunulmuştur.

Çalışmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket sonucunda edinilen verileri analiz etmek için SPSS 20.0 paket programı kullanılmaktadır. Veri analizinde katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis testi ve Spearman Sıra testi kullanılmıştır.

Elde edilen istatistikî veriler ışığında BMW çalışanlarının motivasyonlarının özellikle eğitim seviyeleri, gelir düzeyleri ve toplam çalışma süreleri ile ilişkilendiği gözlemlenmiştir. Bu konuda çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, performans, verimlilik, çalışan motivasyonu.

İNGİLİZCE ÖZET (ABSTRACT)

Human resources have become a matter of importance for maintaining the existence of organizations in the competitive environment of today's world. Motivation is also crucial for the efficient and effective use of human resources. The aim of the study is to examine the effect of motivation in order to use human resources with higher performance and efficiency. It is also aimed at benefiting employees and managers by examining BMW employees' perceptions of motivation, performance and productivity.

The introduction section, which is the first section of the study, contains information on the technical lines and content of the research. In the second part, literature review was conducted and the concepts of motivation, performance and productivity were discussed in detail. In the third part, a survey was carried out involving BMW employees to measure the effect of motivation on performance and productivity. In the last part of the study, the obtained data were interpreted and various suggestions were presented.

Questionnaire method was applied in the study. SPSS 20.0 program was used to analyze the data obtained from the questionnaire. Factor analysis, reliability tests, Mann Whitney U test, Kruskal Wallis test and Spearman rank test were used in the data analysis as well as the frequency tables of the participants' demographic characteristics.

In the light of the obtained statistic, it was observed that the motivations of BMW employees are related to the levels of education, income levels and total working time, in particular. Various suggestions were presented in this regard.

Key words: Motivation, performance, productivity, employee motivation.

BÖLÜM 1 - GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

Çalışanların performansları ve verimlilikleri üzerindeki en önemli faktörlerden biri çalışanların motivasyonlarıdır. Motivasyonu düşük olan bir çalışanın ne kadar iyi eğitilmiş, ne kadar bilgi ve beceri sahibi olduğu üstün bir performans ve verimlilik göstermesi konusunda bir önem teşkil etmemektedir. Motivasyon bireyin belli bir hedefe ulaşmak için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda hareket etmesi olarak tanımlanabilmektedir. Motivasyon alanında en çok dikkat çeken unsur çalışanların davranışlarının ve davranışlarının temelinde yatan sebeplerin anlaşılabilmesidir. Her davranışın temelinde bir ihtiyaç, sonucunda ise bir hedef mevcuttur. Bu hedeflere ulaşabilmek için öncelikle çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir.

Çalışanların motivasyon düzeylerini arttırabilmek ve sürdürülebilmek için çeşitli özendirme araçları ve stratejileri gerekmektedir. Bu araç ve stratejilerin kullanılmasındaki en önemli amaç çalışanlarda daha çok çalışma isteği oluşturabilecek faktörlerin tespit edilerek, ihtiyaçlarının yüksek düzeyde karşılanmasını ve her gün işe istekli bir şekilde gelip aynı isteklilikle çalışmalarını sürdürmelerini sağlayabilmektir.

Çalışanlarda yüksek motivasyon düzeyi iş doyumunu, üretkenlik, başarı gibi yönleriyle bireysel faydalar sağlamaktayken, verimliliğin artırılması, personel devir hızının düşürülmesi, nitelikli çalışanları işletmeye çekilebilmesi, performansın arttırılması gibi yönleriyle de organizasyonlara önemli ölçüde faydalar sağlamaktadır. Özellikle organizasyonlarda üst düzey performans ve verimliliğin sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesinin çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarının birbirleri ile uyduğu noktadan geçmesi motivasyon kavramının önemini gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda araştırmanın problemini çalışanların motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ve performans ve verimlilik üzerindeki etkilerinin incelenmesi oluşturmaktadır.

1.2 Çalışmanın Amaçları

Teknolojinin gelişmesi, dünyanın küreselleşmesi ve piyasadaki rekabetin artmasıyla birlikte organizasyonlar için insan kaynaklarının önemi artmıştır. İnsan kaynaklarından üst düzeyde yararlanabilmek amacıyla motivasyon arttırmaya yönelik çalışmalar yürütülmekte ve böylelikle hem örgütsel etkinlik ve verimlilik elde edilmekte, hem de çalışanların performansları arttırılmaktadır. Organizasyonlarda çalışanlar belirli bir zaman geçtikten sonra iş doyumunu ve motivasyona bağlı olarak çeşitli tutum ve davranışlar edinmektedirler. Bu durum çalışanlara yönelik yürütülen motivasyon araçları ve stratejilerine göre şekil almaktadır.

Çalışmada BMW çalışanlarının motivasyonlarının çeşitli motivasyonel faktörler açısından ele alındığı bir anket uygulanmıştır. Bu anket aracılığıyla çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi, çalışanların motivasyon seviyeleri ve performansları arasındaki ilişkinin ölçülmesi, çalışanların motivasyona yönelik duygu ve düşüncelerinin saptanması ve motivasyon düzeylerinin performans ve verimlilik üzerinde ne ölçüde etkili olduğu saptanmaya çalışılmaktadır.

Çalışmada ampirik bir uygulama aracılığıyla üç değişken olan motivasyon, performans ve verimlilik arasındaki ilişkinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

Çalışmada uygulanan anketler aracılığıyla elde edilen verilerin sağladığı anlayış doğrultusunda çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik çeşitli öneriler sunulmaktadır. Böylelikle yöneticilerin çalışanların motivasyon seviyelerinde artış sağlayarak onlardan daha etkin ve verimli bir şekilde faydalanmak amacıyla çeşitli motivasyon artırıcı uygulamaları yürütebilmelerine katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

1.3. Çalışmanın Önemi

Organizasyonlarda çalışanların performansını arttırmak amacıyla yürütülen motivasyon çalışmaları ile ilgili olarak, bir otomotiv kuruluşundaki çalışanların motivasyon düzeylerinin tespit edilerek performanslarının geliştirilmesi üzerinde yürütülen bu çalışmada, özellikle organizasyonlarda başlıca üretim öğeleri olan insan

kaynaklarının yeterli düzeyde etkin ve verimli olmasıyla birlikte organizasyona sağladığı katma değerin artırılmasına ilişkin veriler ve faktörler değerlendirilmektedir.

Düşük motivasyon düzeyine sahip ve iş hayatındaki kalite çağdaş çalışma standartlarının altında olan bir organizasyonda çalışan bir işgörenin etkin ve verimli olması kolay olmamaktadır. Bu nedenle organizasyonlardaki yöneticiler, çalışanların moral ve motivasyon seviyelerine yönelik öncelikleri belirlemek, bu unsurları iyileştirmek zorundadır.

Özellikle insan kaynakları yöneticileri belirlenmiş olan problemlerin çözümünde, çalışanların moral ve motivasyon düzeylerinin geliştirilmesinde kendi çalışanları ile iş birliği içinde gereken tedbirleri almalı ve yönetim süreçlerine dahil etmelidir. Yapılan literatür taramasında tez çalışmasının değişkenlerini oluşturan motivasyon, performans ve verimlilik arasındaki ilişkileri değerlendiren çeşitli çalışmalar saptanmıştır. Fakat otomotiv sektöründe yürütülmüş yeterli çalışma bulunamamıştır. Bu nedenle otomotiv sektörü açısından orijinal bir çalışma ile literatüre katkı sağlamak çalışmanın temel amaçlarındandır.

1.4 Çalışmanın Kapsamı

Araştırmanın örneklemini BMW çalışanları oluşturmaktadır. Birimdeki çalışan sayısı dikkate alınarak dağıtılan 130 anketin 114'ü geri dönmüştür. Böylelikle anket formlarındaki geri dönüş oranı %87,69 olarak belirlenmiştir.

1.5 Çalışmanın Kısıtlılıkları

Araştırmada örneklem olarak BMW çalışanlarının seçilmesi daha büyük bir denek kitlesine ulaşabilmeyi engellemiştir. Çalışmada çalışanların isim-soyisim gibi mahremiyete zarar verecek bilgileri bulunmamış ve bütün cevaplar gizli tutulmuştur.

Çalışmanın diğer kısıtlılıkları ise aşağıda sıralanmaktadır:

- Erişilen örneklem birimlerinin BMW çalışanları ile sınırlı olması diğer otomotiv sektöründeki çalışanlar açısından genellemelerin yapılmasında engel oluşturmaktadır.
- Örneklemedeki çalışan sayısının az olması araştırmanın kısıtlılıkları arasındadır.
- Çalışmada uygulanan anket sonuçlarının farklı sektörlerle uygulandığı takdirde farklı sonuçlar oluşturması mümkündür. Bu nedenle araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bu durum göz ardı edilmemelidir.
- Motivasyon, performans ve verimlilik konuları sektörler için farklılık gösterebileceği gibi zaman içinde de farklılaşabilmektedir. Bu nedenle aynı örneklem birimleri belli aralıklarla yapılacak olan çalışmalarda farklı verilerin elde edilmesi mümkündür.
- Özellikle motivasyon kavramının kişilerin bireysel algılarına yönelik bir konu olduğu ve sübjektiflik teşkil ettiği göz ardı edilmemelidir.

1.6 Çalışmanın Planı

Çeşitli literatür çalışmalarından sentez yapılarak oluşturulan bu yüksek lisans tez çalışmasının ilk bölümü olan giriş bölümünde; problem durumu, amaç, önem, kapsam, kısıtlılıklar ve plan ile ilgili bilgiler verilmektedir. Bu bölümde gerek organizasyonlarda uygulanan motivasyonel stratejiler ve kullanılan araçlar, motivasyon teorileri, performans ve verimlilik konularında yapılan araştırmalar ile ilgili kaynak taraması yapılmış, incelenen kaynaklar tasnif edildikten sonra değerlendirilmiş ve konu hakkında önceden yapılmış diğer çalışmalar incelenmiştir.

İkinci bölümde motivasyon, performans ve verimlilik kavramları genel hatları ile alınmış, motivasyonun tanımı, motivasyon teorileri, performansın tanımı, performans değerlendirme yöntemleri ve verimlilik konuları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde motivasyonun performans ve verimlilik üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik bir uygulama çalışması yürütülmüştür. Bu bölümde BMW’de yapılan anket uygulamasının yöntemi, araştırmanın modeli, hipotezleri ve verilerin analiz yöntemleri hakkında açıklamalar sunulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümü olan sonuçta ise ilk bölümdeki tanım ve teorik bilgiler, anket uygulamasında elde edilen veriler beraber değerlendirilmiştir. İleride farklı amaçlarla bu tezden yararlanmayı düşünen her düzeyden yöneticiye yardımcı olabilecek şekilde öneriler ile birlikte hazırlanmış olan tezin literatüre yaptığı katkılar ve özgün tarafları belirtilmiştir.



BÖLÜM 2 - MOTİVASYON, PERFORMANS VE VERİMLİLİK KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

2.1 Motivasyon Kavramı

Motivasyonun kelime anlamı latince “Movere” yani “hareket et” anlamına gelen bir kökten türediği iddia edilmektedir¹. Motivasyon “bireyin davranışını göstermek istemesi ve çaba harcama isteğini yansıtması” şeklinde tanımlanmaktadır. Motivasyon dışsal ve içsel motivasyon olarak iki tür olarak belirtilebilir. Maaş ve kar, terfi ve disiplin eylemleri gibi parasal açıdan ölçülebilen dış etkenleri ifade etmektedir. Dışsal motivasyon araçları çalışanlar üzerinde anlık ve güçlü bir etkiye sahip olabilmektedir fakat uzun sürmediğini de belirtmek gerekmektedir. İçsel motivasyon, mesleki doyum, sorumluluk, hareket özgürlüğü, beceri ve kabiliyetleri kullanma ve geliştirme, zorlu çalışma koşullarında kendini geliştirme fırsatlarını kullanma gibi iç faktörlerle ilişkilidir. “Çalışma yaşamının niteliği” ile ilgilenen içsel motivasyon araçlarının daha derin ve uzun vadeli bir etkiye sahip olması muhtemeldir. Motivasyonun bu iki farklı yönü birbirine bağlıdır ve birbirinden ayrı düşünülemez. Golembiewski motivasyonu, belirli bir hedefi izlemeye hazırlık derecesi ve hazırlık derecesini kapsayan güçlerin önemini ve yerini belirtmeyle ilişkilendirmiştir².

Kelly motivasyonun davranışların yönünü, kalitesini ve yoğunluğunu hem koruyup hem değiştiren güçlerle ilgilenmesinin gerekliliğine değinmiştir³. Hoy ve Miskel’e göre çalışanların motivasyonu, bireylerin hedeflerinin gerçekleştirilebilmesine yönelik gönüllü faaliyetlerle başlayan ve sürdürülen itici güçlerin, ihtiyaçların, gerginlik durumlarının ya da diğer mekanizmaların tamamını kapsamaktadır⁴. Kısaca tanımlamak gerekirse Dessler’in belirttiği üzere motivasyon bir kişinin bir faaliyette bulunma arzusunun yoğunluğu olarak tanımlanmaktadır⁵.

¹ Rajput, Amer, Abdul Hamid Abu Bakar, and Muhammad Shakil Ahmad. "Motivators Used By Foreign and Local Banks in Pakistan: A Comparative Analysis." *International Journal of Academic Research* 3.2 (2011).

² Golombiewski, R. "Motivation in Carl Heyel (Ed), The Encyclopedia of Management 2nd." New York: Vam Nostrand Reinhold (1973).

³ Kelly, J. "Organizational Behaviour". Homewood: Richard D. Irwin. 1974.

⁴ Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. Theory research and practice. Vol. 278. Educational administration, New York: Random House, 1987.

⁵ Dessler, Gary, Frederick A. Starke, and Dianne Jane Cyr. Management: Leading people and organizations in the 21st century. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.

Yukarıda verilen tanımlardan bazılarının içerdiği sorunlar akıllara insan davranışını başlatan enerjiyi gündeme getiren olgularla, bu güçlerin nasıl yönlendirildiği, sürdürüldüğü ve ortaya çıkan sonuçlar (performans) ile nasıl ilgilenileceğini akıllara getirmektedir. Bu itici güçlerin, enerjilerin ve yeteneklerin seviyesi, bu çalışma kapsamında BMW’de çalışanların performans ve verimliliklerini incelerken etkili bir biçimde kullanılmaktadır.

Ifinedo, motivasyon sahibi bir çalışanın çeviklik, bağlılık, heyecan, odak nokta, gayret, genel performans, örgütsel hedeflere katkı gibi yönlerine bakılarak kolaylıkla tespit edilebileceğini belirtmektedir⁶. Bütün örgütler, insanlar tarafından sürekli yüksek düzeyde performans üretilmesi için yapılması gerekenlerle ilgilenmektedir. Bu durum, bireylerin teşvikler, ödüller, liderlik ve en önemlisi yaptıkları iş ve bu işi yürüten organizasyonun bağlamı gibi araçlarla nasıl en iyi şekilde motive olabileceğine büyük önem vermek demektir. Amaç, bireylerin yönetim beklentilerine uygun sonuçlar vermesine yardımcı olacak motivasyon süreçleri ve bunlara uygun bir çalışma ortamı geliştirmektir.

Butkus ve Green’e, göre motivasyon, motive kelimesinden türemekte, bir ihtiyacı karşılamak için harekete geçmek, teşvik ya da ikna etmek anlamlarına gelmektedir⁷. Baron, ise motivasyonu kendi kelimeleriyle; “motivasyon, davranışa enerji katan ve belirli hedeflere ulaşmaya yönlendiren bir dizi süreçtir” diye belirtmektedir⁸. Birçok yazar motivasyonun amaç odaklı bir davranış olduğunu dile getirmektedir. Motivasyonun bu objektif niteliği, motivasyonun “uyarıma neden olan psikolojik süreçleri, hedefe yönelik gönüllü eylemlerin devamlılığını” temsil ettiğini ileri süren Kreitner ve Kinicki tarafından da belirtilmektedir⁹.

⁶ Ifinedo, Princely. "Employee motivation and job satisfaction in Finnish organizations: a study of employees in the Oulu region, Finland." *Master of Business Administration Thesis, University of London* (2003).

⁷ Green, Thad B., and Raymond T. Butkus. *Motivation, beliefs, and organizational transformation*. Greenwood Publishing Group, 1999.

⁸ Baron, R.A. "Behaviour in organizasyions. New York: Allyn & Bacon, Inc. 1983.

⁹ Kreitner, R., and A. Kinicki. "Organisational behaviour. 5th international ed." *Maiden head: McGraw-Hill* 223 (2001).

Bir başka deyişle motive olmuş bir kişinin, spesifik şekillerde ulaşılması gereken belirli hedeflere yönelik farkındalığa sahip olduğunu belirtmek mümkündür. Bu nedenle, bu tür hedeflere ulaşmak için çaba gösterdiği söylenebilir¹⁰.

Mullins yaptığı çalışmada motivasyon araştırmalarının temelinde insanların neden belirli bir şekilde davrandıklarıyla ilişkilendirmiştir. Altta yatan temel soru “neden insanlar yaptıkları işleri yapmaktadırlar?” şeklindedir¹¹. Genel olarak, motivasyon, eylemin yönü ve devamlılığı olarak tanımlanabilir. İnsanların neden başkalarına tercih edeceği belli bir eylem biçimini seçtikleri ve sıklıkla uzun süreçlerde zorluklar ve sorunlar karşısında hangi eylemlerde bulunmaları ile ilgilidir.

Motivasyon, çalışan performansı ve verimliliğinin ana bileşenlerinden biridir. İnsanlar açık çalışma hedefleri, doğru becerileri ve destekleyici bir çalışma ortamına sahip oldukları zaman bile bu çalışma hedeflerini gerçekleştirmek için yeterli motivasyonları olmasaydı işi yapamazlardı¹². Motivasyon, bir kişinin kendi yönünü, yoğunluğunu ve gönüllü davranışının devamlılığını etkileyen güçleri ifade etmektedir. Çalışmasında Mullins motive olmuş çalışanların belirli bir hedef ya da doğrultuya yönelik belirli bir çaba düzeyini (yoğunluk) ve belli bir süreyi (devamlılık) sağladıklarını belirtmektedir¹³.

2.1.1 Motivasyon Teorileri

Motivasyon çalışmaları, çalışan motivasyonu programlarının tasarlanması için geçerli olan iki önemli teorik çerçevenin oluşmasını sağlamıştır. Bunlar kapsam ve süreç teorileridir. Bu teorilerin işgören teşviği konusunda yapılan çalışma planları için birçok alanda uygulandığı bilinmektedir.

¹⁰ Nel, P.S., Gerber, P.D., van, Schultz, H.B., Sono, T., & Werner, A. “Human resource management”. Cape Town: Oxford University Press. 2001.

¹¹ Mullins, L. J. Essentials of Organizational Behaviour, Prentice Hall, pp 183-190. 2006.

¹² Mullins, s. 187.

¹³ Mullins, s. 192.

2.1.1.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bir insanın içindeki enerjiyi güçlendiren, yönlendiren, sürdüren ve durduran faktörlere odaklanmaktadır. İnsanları motive eden spesifik ihtiyaçlara odaklanılmaktadır. Kapsam teorisyenleri Abraham Maslow, Clayton P. Alderfer, Frederic Herzberg ve David C. McClelland'dır. Bu araştırmacıların teorileri motivasyon konusunda geniş çaplı fayda sağlamıştır fakat hepsi araştırma yoluyla doğrulanmamıştır.

Kapsam teorileri, iş doyumunu, davranış ve ödüllendirme sistemlerini açıklarken bireysel ihtiyaçlara odaklanmaktadır. Bu teorilerin temelinde bireysel ihtiyaç eksikliklerinin davranışsal tepkiyi tetikleyen bir gerginlik yarattığı yatmaktadır. Yani, bireyler ihtiyaç duyduklarını algıladıklarında, bu ihtiyacı karşılamaya çalışacaklardır. Bu teoriler aşağıdaki önermeleri içermektedir¹⁴:

- Spesifik ihtiyaçlar istenen davranışları tetikler / etkiler: Bu ihtiyaçlar nasıl belirlenir?
- Anlamlı ödüller, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olur / etkiler: Tasarlanan motivasyon programlarının motive edici etkilerini en üst düzeye çıkarmak için bireysel ihtiyaçlar nasıl anlaşılabilir?
- Uygun ödüller sunmak performansı optimize edebilir / etkiler: Sunulan ödüllerin uygun olması nasıl sağlanabilir?
- Bir bireyin ihtiyaçları her zaman düzenli şekilde tekrarlanmaz. İnsanlar deneyimler, yaşamışlıklar, yaşlanma ve diğer faktörler ile değişirler / etkiler: Değişen ihtiyaçları karşılamak için motivasyon programları nasıl tasarlanabilir?

Kapsam teorilerinin altında en çok bilinen teoriler sıralanmaktadır. Bu teoriler Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi, McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı ve Alderfer'in ERG teorisidir.

¹⁴ Örucü, Edip, and Aysun Kanbur. "Örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği." *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15.1 (2008): 85-97.

2.1.1.1.1 Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi

Günümüzde en çok bilinen motivasyon teorisinin Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisi olduğunu söylemek mümkündür. Maslow'un teorisi insanın ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Esasen bu teori, klinik deneyimlerden yola çıkarak, tüm insan ihtiyaçlarını alttan üste hiyerarşik bir tarzda sınıflandırmasıyla oluşmuştur. Özünde, belirli bir ihtiyaç düzeyinin yerine getirilmesi durumunda artık insanı motive etmediğine inanılmaktadır. Ardından, insanı motive etmek için bir sonraki seviyeye geçilmelidir. Maslow, Şekil 2.1'de gösterildiği üzere ihtiyaç hiyerarşisinde beş seviye saptamıştır¹⁵.

Şekil 2.1 Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi



Kaynak: <https://www.lifeder.com/tr/maslow-ihtiyaclar-hiyerarşisi/>

Aşağıda, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisini oluşturan düzeyler sırasıyla anlatılmaktadır¹⁶:

1- Fizyolojik İhtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar insan hayatının temel unsurudur ve bu nedenle gıda, giysi, barınma, hava, su ve hayatı sürdürmek için gerekli olan temel ihtiyaçları içerir. Bu ihtiyaçlar insan hayatının devamını ve sürekliliğini sağlama ile ilgilidir. İnsan davranışları üzerinde muazzam bir etki yaratabilen bu ihtiyaçlar, üst düzey

¹⁵ Chand, S. "Motivation Theories: Top 8 Theories of Motivation – Explained!", <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/motivation-theories-top-8-theories-of-motivation-explained/35377/> Erişim: 15.09.2017.

¹⁶ Chand, S. Erişim: 15.09.2017

gereksinimler ortaya çıkmadan evvel en azından kısmen karşılanmak durumundadır. Fizyolojik ihtiyaçlar giderildikten sonra artık insanı motive eden özelliklerini kaybederler.

2- Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasının ardından oluşan bir sonraki düzey güvenlik ve emniyet ihtiyaçları olarak adlandırılmaktadır. Bu ihtiyaçlar ekonomik güvenlik ve fiziksel tehlikelere karşı korunma gibi arzuları ifade etmektedir. Bu ihtiyaçları karşılamak için daha fazla para gerekmektedir ve bu nedenle bireyin daha fazla çalışması beklentisi ortaya çıkmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar gibi bu düzeydeki ihtiyaçlar da giderildiğinde motive etme açısından pasif konuma geçerler.

3- Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı (Sosyal İhtiyaçlar): İnsan sosyal bir varlıktır. Bu nedenle sosyal etkileşim, arkadaşlık, aidiyet gibi konularla doğrudan ilgilidir. Bireylerin gruplar halinde çalışmayı tercih etmelerinin nedeni bu sosyalleşme ve aidiyet duygusudur.

4- Değer İhtiyaçları: Bu ihtiyaçlar benlik saygısı ve kendine saygıyı ifade etmektedir. Kendine güven, başarı, yeterlilik, bilgi ve bağımsızlık gibi alanları içermektedir. Değer ihtiyaçlarının karşılanması kendine güven, güç ve organizasyonda faydalı olma kabiliyetini doğurmaktadır. Bununla birlikte, bu ihtiyaçların karşılanmasındaki yetersizlik aşağılık hissi, zayıflık ve çaresizlik hissi ile sonlanmaktadır.

5- Kendini Gerçekleştirme: Bu seviye, insanoğlunun bütün alt, orta ve üst düzey ihtiyaçlarının doruk noktasını temsil etmektedir. Başka bir deyişle, ihtiyaç hiyerarşisi modelinin son aşaması, kendi kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bu gerçekleştirme insanın benliğindeki ihtiyaçların en üst düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Kendini gerçekleştirme, kişinin benlik algısını gerçeğe dönüştürebilme motivasyonudur.

Maslow'un hiyerarşi modeline göre insan ihtiyaçları arasında keskin bir baskınlık çizgisi bulunmaktadır. İlk düzeydeki ihtiyaçlar tatmin olana kadar ikinci düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkmamakta ve ikinci düzeydeki ihtiyaçlar giderilmeden üçüncü düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkmamakta ve bu düzeyler böyle devam etmektedir. İhtiyaç hiyerarşisine başka bir taraftan bakıldığında insan ihtiyaçlarının

aslında sınırsız olduğu gözlemlenebilir. Bununla birlikte, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisini eleştirmeden ele almak mümkün değildir.

Maslow'un teorisine eleştirel bir gözle bakıldığında ihtiyaçların belirli bir hiyerarşik düzeni takip etmeyebileceği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Örnek vermek gerekirse güvenlik ihtiyacı karşılanmasa bile sosyal ihtiyaç ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında ihtiyaç hiyerarşisi modeli her yerde ve her zaman geçerli olmayabilir. Araştırmalar, insanın her zaman davranışının çoğunlukla davranış çeşitliliği tarafından yönlendirildiğini göstermektedir. Dolayısıyla, Maslow'un bir ihtiyacın bir anda tatmin edildiği öngörüsü de şüpheli geçerliliktir. Bazı insanlarda, motivasyon düzeyi kalıcı olarak düşük olabilir. Örneğin, kronik işsizlikten muzdarip olan bir kişi hayatının geri kalanında yeterince yiyecek alabilse memnun kalabileceği savunulabilir¹⁷.

Maslow'un hiyerarşik modeli özellikle pratik yöneticiler arasında geniş bir alanda kabul görmektedir. Bu geniş kabul ölçeğinin teorisinin sezgisel mantığı ve kolay anlaşılabilir olmasıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Sezgisel olarak güçlü olan teorileri çürütmenin zor olduğu bilinen bir gerçekliktir.

2.1.1.1.2 Herzberg'in Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi

Psikolog Frederick Herzberg, Maslow'un çalışmalarını genişletmiş ve Herzberg'in Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi olarak bilinen yeni bir motivasyon teorisi sunmuştur. Herzberg, Batı Pensilvanya ve civarındaki firmalar tarafından istihdam edilen 200 muhasebeci ve mühendis hakkında geniş çaplı motivasyonel bir araştırma yürütmüştür¹⁸.

Çalışmaya dahil edilen bireylerden işlerindeki iki önemli olayı tanımlamaları istenmiştir:

(1) İşiniz konusunda özellikle ne zaman iyi hissettiniz?

(2) İşiniz konusunda özellikle ne zaman kötü hissettiniz?

¹⁷ Chand, S. Erişim: 15.09.2017

¹⁸ Chand, S. Erişim: 15.09.2017

Herzberg verilerin toplanmasında kritik olay yöntemini kullanmıştır.

Analiz edilen yanıtlar oldukça ilginç ve tutarlı bulunmuştur. Katılımcıların işleri üzerinde iyi hissettiren ve kötü hissettiren konular hakkındaki cevapların yanıtları önemli ölçüde farklılık göstermiştir. Bildirilen iyi duygular genellikle iş doyumunu ile ilişkilendirilirken, kötü duygular ise iş tatminsizliği ile ilişkilendirilmiştir. Herzberg, iş tatminine yönelik motivasyonları belirlemiştir ve koruyucu faktörlere hijyen faktörleri ismini vermiştir. Birlikte ele alındığında, motivasyon araçları ve hijyen faktörleri Herzberg'in iki faktörlü motivasyon teorisi olarak bilinir hale gelmiştir. Herzberg'in motivasyon ve hijyen faktörleri Şekil 2.2'de gösterilmiştir.

Şekil 2.2 Herzberg'in Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi

HERZBERG MODELİ...	
Herzberg iş ortamında motive edici ve durum koruyucu (hijyenik) etmenleri ayırmıştır.	
MOTİVATÖRLER (GÜDÜLEYİCİ ETMENLER)	HİJYEN FAKTÖRLER (KORUYUCU ETMENLER)
<input type="checkbox"/> Başarı <input type="checkbox"/> Tanınma <input type="checkbox"/> Terfi etme <input type="checkbox"/> İşin Kendisi <input type="checkbox"/> Sorumluluk <input type="checkbox"/> Gelişme VARLIĞI BİREYİ GÜDÜLER, YOKLUĞU DOYUM ÜZERİNDE ETKİ YARATMAZ	<input type="checkbox"/> İşletme Politikası <input type="checkbox"/> Amirlerle ilişkiler <input type="checkbox"/> Denetim <input type="checkbox"/> Ücret <input type="checkbox"/> İş Güvenliği <input type="checkbox"/> Fiziksel Çalışma Koşulları VARLIĞI GÜDÜLEME ÜZERİNDE BİR ETKİ YARATMAZ, YOKLUĞU DOYUMSUZLUK YARATIR

Kaynak: <http://slideplayer.biz.tr/slide/9243157/>

Herzberg'e göre iş tatmininin tam tersi iş tatminsizliği değildir. Belirttiğine göre, altta yatan gerekçe, bir işin tatminsizlik yaratan özelliklerinin ortadan

kaldırılmasının iş tatminine yol açmamasıdır. Çiftli bir sürekliliğe inanan Herzberg'e göre tatminin tersi tatminsizlik ve tatminsizliğin tam tersi tatmin değildir¹⁹.

Herzberg'e göre günümüz motivatörleri yarının hijyenidir çünkü bir sonraki noktada insanlar elde ettiğinde davranış etkilemesi durur. Buna göre, bir bireyin hijyen faktörü, başka birinin motivasyon kaynağı olabilmektedir.

Herzberg'in modeli çeşitli şekillerde eleştiriler de almıştır. Bunlardan bazıları aşağıda sırasıyla belirtilmektedir²⁰:

1. İnsanlar, işler iyi gittiğinde genellikle kendilerine kredi verme eğimindedirler. Başarısızlığın nedeni olarak da dış çevreyi göstermektedirler.
2. Teori temelde iş motivasyonunu değil, iş doyumunu açıklamaktadır.
3. İş doyumunu bile genelleyerek ölçülemez. Bir kişinin işinin bir kısmını sevmemesi, yine de işi kabullenebileceğini göstermez.
4. Bu teori, bir bireyi motive etmek için durum değişkenini ihmal etmektedir.

Bunların yanında, her yerde bulunan doğası sebebiyle maaş kavramı hijyen faktörü olarak gösterilebileceği gibi motivasyon kaynağı olarak da gösterilebilir.

Yapılan eleştirilere rağmen, Herzberg'in "çift faktörlü motivasyon teorisi" çokça incelenmiş ve yöneticiler tarafından dikkate alınmıştır. Teorinin içerdiği tavsiyelerin temel kullanım alanı çalışanların planlanması ve kontrol edilmesi alanlarıdır.

2.1.1.1.3 McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Memnuniyeti-memnuniyetsizliğin ihtiyaçlarının hiyerarşisine karşıt olarak, motivasyona dayalı bir diğer tanınmış ihtiyaç teorisi, McClelland ve arkadaşlarının geliştirdiği teoridir. McClelland teorisini, Henry Murray'in geliştirdiği uzun motif listesine ve kişiliğe ilişkin ilk çalışmalarında kullanılan açık ihtiyaçlara dayandırarak geliştirdi. McClelland'ın ihtiyaç teorisi, öğrenme teorisi ile yakından ilişkilidir, çünkü

¹⁹ Chand, S. Erişim: 15.09.2017

²⁰ Chand, S. Erişim: 15.09.2017

ihtiyaçların öğrenildiği veya insanların kendi çevrelerinde ve kültürlerinde yaşanmış olan olay çeşitleri tarafından edinildiğine inanmıştır²¹.

McClelland belli bir ihtiyacı karşılamış kişilerin diğerlerinden farklı davrandıklarını keşfetmiştir. McClelland'ın teorisi Murray'in geliştirdiği üç ihtiyaca odaklanmaktadır; başarı (achievement), güç (power) ve bağlılık (affiliation). Literatürde bu üç ihtiyaç kısaca "n Ach", "n Pow" ve "n Aff" olarak kısaltılabilmektedir.

İhtiyaçlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır²².

a) Başarı İhtiyacı: Bir dizi standartlara bağlı olarak başarmak ve başarmak için çaba sarf etmeye yönelik bir araçtır. Başka bir deyişle, başarıya duyulan ihtiyaç, mükemmellik standardıyla rekabete yönelik bir davranıştır. McClelland, başarı ihtiyacı yüksek olan kişilerin başarı ihtiyacı orta ya da düşük olanlardan daha iyi performans gösterdiklerini ve başarı motivasyonunun bölgesel / ulusal düzeylerde farklılık gösterebildiğini belirtmiştir.

McClelland yaptığı araştırmalar sonucunda başarı ihtiyacı yüksek düzeyde olan bireylerin aşağıdaki üç özelliğini tespit etmiştir²³:

1. Yüksek başarı ihtiyacına sahip bireyler, bir sorunun çözümünde görev almak için kişisel sorumluluk üstlenmeye yatkındırlar.
2. Yüksek başarı ihtiyacına sahip bireyler, orta derecede zorluk içeren hedefler koyma ve hesaplanmış riskleri alma eğilimindedirler.
3. Yüksek başarı ihtiyacına sahip bireyler, performans geri bildirimine yönelik güçlü bir isteğe sahiptirler.

b) Güç İhtiyacı: Güç ihtiyacı başkaları üzerinde etki bırakma arzusu, insanları değiştirme eğilimi ve yaşamda fark yaratma arzusu ile alakalıdır. Güç ihtiyacı olan insanlar insanları ve olayları kontrol etmeyi seven bireylerdir. Bu durum bireyin nihai memnuniyeti ile sonuçlanmaktadır.

²¹ Chand, S. Erişim: 15.09.2017

²² Chand, S. Erişim: 15.09.2017

²³ Chand, S. Erişim: 15.09.2017

Güç ihtiyacı yüksek olan insanlar aşağıdaki şekilde karakterize edilmektedir:

1. Başkalarını etkileme ve yönlendirme arzusu
2. Başkaları üzerinde kontrol sahibi olma arzusu
3. Lider ve takipçi ilişkilerinin devamlılığını sağlamak için kaygı duyma

c) Bağıllık İhtiyacı: Bağıllık ihtiyacı, diğer insanlarla dostça ve sıcak ilişkiler kurma ve sürdürme arzusu olarak tanımlanmaktadır. Birçok yönden Maslow'un sosyal ihtiyaçlarına benzemektedir.

Bağıllık ihtiyacı yüksek olan bireyler aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

1. Başkaları tarafından kabul görme ve onaylanma için güçlü arzuları vardır.
2. Arkadaşlık ve değer verilen kişilerin isteklerine uyma eğilimindedirler.
3. Başkalarının duygularına değer verirler.

2.1.1.1.4 Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer'e ait ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinin uzantısıdır; burada Maslow'un beş ihtiyaç düzeyi üç kategoride belirtilmektedir; Varoluş Gereksinimi, İlişki Kurma Gereksinimi ve Gelişme Gereksinimi. Kategorilerin üçe indirilmesi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi üzerinde yapılan daha önceki araştırmaların sonucu olarak gösterilmektedir. Alderfer'e göre, ihtiyaçlar herhangi bir düzen içinde değildir ve bir ihtiyacı karşılama arzusu herhangi bir zamanda gerçekleşebilir. Bu durum sonucunda daha üst düzey bir ihtiyacı karşılamak için alt seviye ihtiyaçların karşılanması gerekliliğini ortadan kaldırmaktadır. Alderfer'in ERG Teorisi, üst seviyedeki bir ihtiyacı tatmin edememe durumu ile karşılaştığında alt seviyedeki bir ihtiyacı yeniden harekete geçirebilme durumunu içeren bir geri çekilme ilkesi olarak kullanılabilir²⁴.

²⁴ Furnham, Adrian. *Personality at work: The role of individual differences in the workplace*. Psychology Press, 1994.

Varoluş, ilişki kurma ve gelişme gereksinimleri aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır²⁵:

a) Varoluş Gereksinimi: Varoluş gereksinimleri insanoğlunun fizyolojik ve güvenlik yönleriyle ilgili olan tüm ihtiyaçları kapsamaktadır ve hayatta kalmanın bir ön şartıdır. Böylece, Maslow'un hem fizyolojik hem de güvenlik gereksinimleri, aynı nitelikleri ve bireyin davranışı üzerindeki benzer etkileri nedeniyle tek bir kategoride gruplandırılmıştır.

b) İlişki Kurma Gereksinimi: Bir bireyin ilgilendiği kişilerle ilişkiler kurmaya yönelik sosyal ihtiyaçlarını belirtmektedir. Bu ihtiyaçlar Maslow'un sosyal ihtiyaçlarını ve diğer insanlarla olan ilişkilerden türetilen değer ihtiyaçlarının bir kısmını kapsamaktadır.

c) Gelişme Gereksinimi: Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının yanı sıra, benzersiz olma hissi, kişisel gelişme ve bireye özgü saygınlık ihtiyaçlarının bir kısmını kapsamaktadır. Böylelikle gelişme gereksinimi, bir kişinin mevcut ortamdaki maksimum potansiyelini keşfetmek için etkileyen ihtiyaçları kapsamaktadır.

Tablo 2.1 Maslow ve Alderfer'in İhtiyaç Sıralamaları

Maslow'un İhtiyaç Sıralaması	Alderfer'in ERG Teorisi
Kendini Gerçekleştirme	Gelişim Gereksinimi
Değer İhtiyaçları	İlişki Kurma Gereksinimi
Sosyal İhtiyaçlar	
Güvenlik İhtiyacı	Varoluş Gereksinimi
Fizyolojik İhtiyaçlar	

Kaynak: <http://www.leadership-central.com/erg-theory.html#axzz4wbfDG88s>

²⁵ Alderfer's ERG Theory, <https://businessjargons.com/alderfers-erg-theory.html> , Erişim: 25.10.2017.

Alderfer'in ERG teorisine yönelik, diğer bütün insan ihtiyaçlarına ve aralarındaki ilişkiye dayanan ihtiyaç teorilerine yönelik benzer eleştiriler gelmiştir. Bununla birlikte, insan davranışlarının ihtiyaç duydukları arzu ile motive oldukları, ihtiyaç teorisyenleri tarafından ortaya atılan genel bir konsepttir ve bu konuda fikir birliği vardır.

2.1.1.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri, davranışın enerjilendirilmesinin, yönlendirilmesinin, sürdürülmesinin ve durdurulmasının açıklamasını ve analizini içerir. Dört temel süreç teorisi bulunmaktadır: Davranışsal şartlandırma, bekleyiş, eşitlik ve amaç teorileri.

Davranışsal şartlandırma ve amaç teorileri araştırma çalışmalarıyla desteklenmekte ve uygulamada en yararlı örnekler olarak görülmektedir. Bekleyiş ve eşitlik teorileri ise davranışsal şartlandırma ve amaç teorileri kadar kapsamlı şekilde araştırmaya tabi tutulmamıştır.

2.1.1.2.1 Davranışsal Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Genellikle bu teori B.F. Skinner'ın davranışsal teorisi ile bağdaştırılmaktadır. Skinner'ın çalışması, davranışların sonuçlarına bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu sonuçlar "edimler" olarak adlandırılır ve bu nedenle bu teori "edimsel koşullanma" terimi ile kullanılmaktadır. Davranış modifikasyonu, bir bireyi şartlandırarak öğrenmeyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Davranışsal şartlandırma teorisi edimsel koşullanmanın birçok ilkesine dayanmaktadır ²⁶:

Olumlu pekiştirme. Tepkinin gücünü arttıran ve takviye öncesindeki davranışın tekrarını tetikleyen (olumlu bir şey ekleyerek) herhangi bir unsur.

Olumsuz pekiştirme. Tepkinin sıklığını arttıran olumsuz güçlendiricinin çıkarılması (bir şeylerin çıkarılması)

²⁶ Stipek, Deborah J. *Motivation to learn: Integrating theory and practice*. Allyn & Bacon, 2002.

Ceza. Belirli bir davranışın istenmeyen bir sonucu (olumsuz bir sonuç ekleme veya olumlu bir sonucu kaldırma)

Sönme. Destek vermeme nedeniyle tepki oranının düşürülmesi (yok sayma).

2.1.1.2.2 Bekleyiş (Beklenti Teorileri)

Bekleyiş modeli, performansın ve sonucun ortaya çıkma ihtimaline yöneliktir. Bir kişi belirtilen üç konuda gönüllü seçimler yapar: (1) işin başarılabar başarılabmadığı, (2) sonucun eylem sonucunda oluşup oluşmadığı ve (3) sonucun istenilip istenilmediğı.

Bu modeli test eden birçok araştırma olmasına rağmen, çalışmaların türü ve yapısı, sonuçların genelleştirilip genelleştirilemeyeceğı konusunu gündeme getirmektedir. Sonuç olarak teörinin uygulanmasında çeşitli sorunlar mevcuttur. Ayrıca modelin karmaşıklığı anlamayı da zorlaştırmaktadır. Yine de mükafat alanında yaygın olarak kullanılan ve teşvik programlarına yönelik tartışmalarda faydalanılan bir teördür²⁷.

2.1.1.2.3 Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı, çalışanların çabalarını ve aldıkları ödülleri benzer çalışma ortamlarındaki başka bireyler ile karşılaştırdıkları varsayımına dayanmaktadır. Bu teori bireylerin iş yaşamında eşit muamele görme isteğı ile motive olduklarını varsaymaktadır.

Eşitlik kuramı, bir kişinin kendi harcadığı çaba ve elde ettiği kazanımları, başka bir kişinin harcadığı çaba ve elde ettiği kazanımlar ile karşılaştırması olarak

²⁷ Wigfield, Allan, and Jacquelynne S. Eccles. "Expectancy-value theory of achievement motivation." *Contemporary educational psychology* 25.1 (2000): 68-81.

görülebilmektedir. Bu karşılaştırma sonucunda değişkenler eşit veya uygun olarak değerlendirilirse, birey adil bir iş ortamının olduğunu düşünerek motive olur²⁸.

2.1.1.2.4 Amaç Teorisi

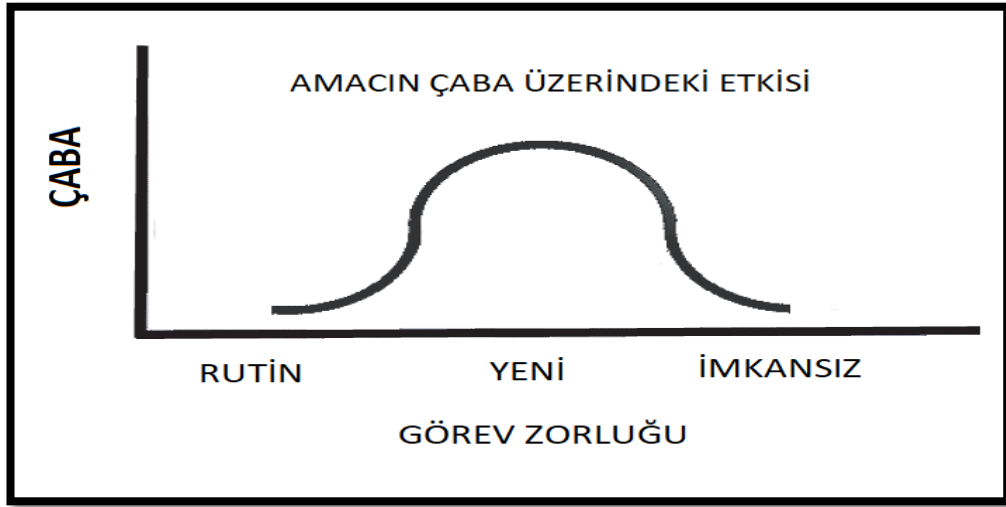
General Electric için çalışan bir araştırma psikoloğu olan J. Stacey Adams tarafından geliştirilen amaç teorisi, birçok araştırmacı tarafından genel uygulamalara yönelik olarak kısıtlayıcı ve eksik olarak görülmektedir. Teorinin asıl değeri ise ödül sistemi tasarımcılarına, katılımcıların adalet algısını oluşturmak için kurdukları ödüllendirme sisteminin tasarım sürecine dahil etmeleriyle ortaya çıkmaktadır.

Amaç teorisi, belirli hedeflerin belirsiz hedeflerden daha iyi bir performans oluşturduğu hipotezine dayanmaktadır. Araştırmalar ise bu hipotezi desteklemektedir. Yöneticilerin net bir şekilde ima ettiği, çalışanların belirli, nispeten zorlu hedeflere ulaşmaya ve bu hedeflere ulaşmaya çalışmasının güçlü bir motivasyon tetikleyicisi olduğudur.

Amaç teorisi araştırmasında bulgular, görev zorluğu ve çaba ilişkisine ışık tutmaktadır. Genel olarak, görevin zorluğu (hedef) arttıkça çaba artar. Bununla birlikte, görevin çok zor olduğu ve çabanın aslında düşüşe geçtiği bir nokta da bulunmaktadır. Bu durum, aşağıdaki diyagramda gösterildiği gibi, ters "U" eğrisiyle temsil edilmektedir:

²⁸ Mowday, Richard T. "Equity theory predictions of behavior in organizations." *Motivation and work behavior* 5 (1991): 111-131.

Şekil 2.3 Görev Zorluğu ve Çaba Diyagramı



Kaynak. Stotz R. ve Bolger, B. "Content and Process Theories of Motivation", <http://c.ymcdn.com/sites/www.incentivemarketing.org/resource/resmgr/imported/Sec%201.4.pdf> Erişim: 22.09.2017

Motivasyonun uygulanması için temellerin ve hedeflerin belirlenmesinin, bireyin hedefe yönelik gayret göstermesi yönünde karar vermesi açısından kritik önem taşıdığı görülmektedir. Grafikte amacın ve görev zorluğunun arttığı, ancak bir noktaya kadar çaba verildiği gözlenmektedir. Görev birey tarafından imkansız olarak algılandığında çaba azalmaktadır. Büyük, karmaşık organizasyonlarda hedef belirleme zor olabilir, ancak çalışanların belirli ve zorlu ama ulaşılabilir hedeflere ulaşmaya çalışması güçlü bir motivasyon tetikleyicisi olabilir²⁹.

2.1.2 Motivasyonun Önemi

Bireylerin başarıları ve örgütsel hedefler, işgörenlerin çalışma motivasyonu ile bağlantılı bağımsız süreçlerdir. Bireyler kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için kendilerini motive etmektedirler ve bu nedenle de kişisel amaçları doğrultusunda örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için çaba gösterirler. Bu durum, örgütsel hedeflerin,

²⁹ Stotz R. ve Bolger, B. "Content and Process Theories of Motivation", <http://c.ymcdn.com/sites/www.incentivemarketing.org/resource/resmgr/imported/Sec%201.4.pdf> Erişim: 22.09.2017

bireylerin kişisel hedefleriyle doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Roberts, yöneticilerin işini, çalışanların yaptıkları işle tatmin olmalarını sağlamak ve çalışanları sadece yönlendirmek yerine işlerine karşı kendiliğinden motive olabilmelerini sağlamak olarak tanımlamaktadır³⁰. Yöneticilerin çalışanların motivasyonlarını arttıracak faaliyetlere katılımı, çalışanların motivasyonunda önemli bir konudur. Fakat temelde, çalışanlar kendilerini zorla çalışmaya ikna edebilmelidirler. Tüm hizmet organizasyonlarının en önemli konusu, nitelikli veya vasıfsız personellerin iş motivasyonudur. Çalışanların motivasyonu her sektörde önemli bir konu olarak gündeme gelmektedir. Günümüzün rekabetçi dünyasında yönetim, çalışanların müşterilerin bekledikleri verimli ve iyi hizmeti sunmalarına motive etmek zorundadır. Çalışanların motivasyonu, görevlerini yerine getirme konusundaki hevesli ve enerjik davranışları, bir örgütten kazanç elde etmenin başarısında kilit rol oynamaktadır³¹. Petcharak'a göre, insan kaynakları yöneticisinin işlevlerinden biri, çalışanların "işyeri motivasyonunu sağlamak" konusuydu alakalıdır³². İnsan kaynakları yöneticilerinin işlevi, genel müdürlere, çalışanların işlerinden memnun kalmalarını sağlama konusunda yardımcı olmaktır.

Organizasyonlardaki bir diğer amaç ise, hizmet yöneticilerinin çalışanların motivasyonlarını geliştirmeleri ve kendi çalışmalarlarıyla ilgili morallerini teşvik edebilmeleridir. Denetçiler, meslektaşlar, organizasyon ve çalışma ortamı gibi iş motivasyonunu etkileyen unsurlar, çalışanların işin her yönü hakkında bir his ve bilince sahip olabilmesinde oldukça etkilidir. Çalışanlar mutlu ve tatmin değilse performans doğrudan düşmektedir. İş yerindeki memnuniyetsizlik genellikle organizasyonu ve çalışanları "zayıf performans"a itmektedir.

³⁰ Roberts, Roshan Levina. *The relationship between rewards, recognition and motivation at an Insurance Company in the Western Cape*. Diss. University Of The Western Cape, 2005.

³¹ Cheng, H. *Assessing The Importance of Employee Motivation in the Hotel Industry in Taipei, Taiwan*. Unpublished master's thesis, University of Wisconsin-Stout, Menomonie, Wisconsin, United States.1995.

³² Petcharak, Pattarinee. "The assessment of motivation in the Saint Paul Hotel employees." Yüksek Lisans Tezi, (2002). <http://195.130.87.21:8080/dspace/handle/123456789/722> Erişim: 22.09.2017

2.1.3 İşgören Motivasyonu

Neredeyse bütün bireyler, hayatlarının bir döneminde çalışmaktadır. Çalışma kavramı sıradan bir kavram olarak görülmekte ve “insanları motive eden şey nedir?” sorusu nadiren sorulmaktadır. İnsanların neden dağ tırmanışı yaptıkları ya da intihar nedenleri, gündemin ilgisini çalışma motivasyonunun temelini sorgulamaktan daha fazla çekmektedir³³.

Çalışanların motivasyonunu güçlendiren bir ortam yaratmak için onları motive eden faktörlerle ilgili çalışanların tutumlarını araştırmak önemlidir. 1930’lu yıllara gelindiğinde, çalışanlara yönelik davranışsal araştırmalar çalışanların morallerini değerlendirmek amacıyla sık sık kullanılmaya başlanmıştır³⁴. 1494’da Bellows, çalışanların tutumlarını araştıran araştırmaların, denetim etkililiğini ve denetim eğitimi için teşhis metotlarını karşılaştırmak için yararlı bir araç olduğunu belirtmiştir³⁵. Çalışanların işle ilgili motivasyon faktörleri olarak algıladıkları şeyleri bulmak, bu konuda doğrudan bir yaklaşım olarak kabul görmektedir. Çeşitli çalışmalarda yapılan anket verileri de bir organizasyon içerisinde yöneticilerin çalışan motivasyonunu arttırmak için kullanabilecekleri bilgileri ve çalışan performansını etkileyen yöntemleri belirtilmiştir³⁶. Bu konuyu ele alan önceki çalışmalarda belirtildiği üzere çalışanların belirttiği durumların onları en iyi şekilde işlerini yapmaya motive ettiği iddia edilmektedir. Bu tarz araştırmalar 1940’lı yıllara dayanmaktadır ve “çalışanlar neden çalışıyor?” sorusuna yanıt aramaktadır. Bir şirket çalışanlarını neyin motive ettiğini biliyorsa, iyi performans göstermelerini teşvik etmek için daha avantajlı bir durumdadır³⁷.

Çoğu durumda, çalışanların performansı üç şey tarafından belirlenmektedir:

(1) yetenek

³³ Wiley, Carolyn. "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys." *International Journal of Manpower* 18.3 (1997): 263-280.

³⁴ Schneider, Benjamin, et al. "Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys." *Personnel Psychology* 49.3 (1996): 695-705.

³⁵ Bellows, R.M. *Psychology of Personnel in Business and Industry*, Prentice-Hall, New York, NY. 1949.

³⁶ Kovach, Kenneth A. "Why motivational theories don't work." *SAM Advanced Management Journal* 45.2 (1980): 54-59.

³⁷ Kovach, s. 58.

(2) çalışma ortamı

(3) motivasyon³⁸.

Bir çalışanın yeteneğinde eksiklik varsa, uygun eğitim programları seçilip uygulanabilir. Çevresel bir sorun varsa, çevrenin daha yüksek performansı teşvik edecek biçimde değiştirilmesi kilit rol oynamaktadır. Bununla birlikte eğer sorun motivasyon ise, çözüm daha karmaşık ve zorlayıcıdır. Motivasyonel sorunlar için en iyi bilgi kaynağı çalışanın kendisidir. Çalışanları tetikleyen unsurların ve çalışma isteklerinin devamlı olarak sürdürülebilmesi zorunludur. Çalışanların kendileriyle ilgili ifadeleri, işverenin işi yeniden tasarlamasına, ücreti artırmasına, çalışma ortamını değiştirmesine veya işe daha fazla kredi vermesine yol açabilir. Bununla birlikte yöneticiler kendilerini motive eden şeylerin çalışanlarını da motive ettiği varsayımını pek dikkate almamaktadırlar³⁹.

2.1.3.1 İşgören Motivasyonunun Düzeyleri

Mosley, Megginson ve Pietri tarafından yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların motivasyonlarının üç temel seviyesi bulunmaktadır⁴⁰:

(1) Çalışanların davranışlarının yönü: Bu bireylerin gerçekleştirmeyi seçtiği davranışlarıyla alakalıdır.

(2) Çaba seviyesi: Bu, bireyin davranış üzerinde ne kadar istekli davrandığına işaret etmektedir.

(3) Kalıcılık düzeyi: Bireyin engellere rağmen davranışı üzerinde istekli olduğu anlamına gelir. Çalışanların iş motivasyonlarını yükseltmek için yönetim farklı taktik, stratejiler ve politikalar kullanabilmektedirler. Ancak farklı taktik, strateji ve politikalar çeşitli insanlar üzerinde farklı şekillerde motivasyonel bir etki bırakmaktadır.

³⁸ Griffin, R.W. *Management*, 3rd ed., Houghton Mifflin Company, Dallas, TX, p. 437. 1990.

³⁹ Wessler, R.L. "The psychology of motivation", *Marketing Communications*, May, pp. 29-32. 1984.

⁴⁰ Mosley, D.C., Megginson, L.C. and Pietri, P.H. *Supervisory Management*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing. 2001

Daschler ve Ninemeier, çalışanlar üzerinde bir araştırma yürüterek çalışma ortamından ne beklediklerini araştırmışlardır ve yapılan görüşmeler sonucunda çalışan motivasyonuna yönelik stratejilerin yürütüldüğü yerdeki çalışanlarla alakalı çeşitli konular gözden geçirilmiştir⁴¹:

- Çalışanlar farklı geçmişlerden gelen, farklı tecrübelere sahip, farklı eğitimlere ve farklı aile sınıflarına sahip bireylerdir ve bütün bu farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.
- Çalışanların öncelikli ilgi alanları kendi kişisel ihtiyaçlarını, isteklerini, tutkularını ve amaçlarını karşılamaktır.
- Bir çalışan, hayatta kalma ve güvenlik kaygılarıyla bağlantılı olan temel ihtiyaçlarını karşılamak ve ait olma arzusu, içeriden ve başkalarından olumlu duygular üretmek ve kendini tatmin etmeyi istemektedir.
- Çoğu çalışan onları etkileyen konularda adil ve tutarlı bir şirket politikası, saygı ve güven duyabilecekleri bir yönetim, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla yeterli iş ilişkileri, kabul edilebilir maaşlar ve çalışma ortamı, uygun iş güvenliği güvencesi ve olumlu bir meslek statüsü istemektedir.
- Çalışanları tatmin eden ve motivasyonlarını arttırabilecek diğer önemli faktörler: zorlu iş, kişisel başarı hissi veren iş, iyi performans için takdir ifadesi, arttırılmış sorumluluk ve işte yükselme şansı, önem derecesi ve işe alım yapma şansı ile birlikte organizasyona katkı sağlanması ve çalışanları etkileyen işle ilgili konularda katılım olarak sıralanabilir.

Dr Kashif Ur Rehman ve arkadaşlarının 2007 yılında Pakistan'da iş doyumu üzerinde ücretlendirme, terfi ve eğitim gibi insan kaynakları stratejilerinin etkilerini ölçtükleri çalışmada, Pakistan'daki hizmet tabanlı şirketlerde işgücüne odaklanılmıştır⁴². Araştırma sonucunda ücret, terfi ve eğitimin iş tatmini üzerinde olumlu ve belirgin bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Pakistan'daki çalışanların eğitimden çok ödeme ve tanıtıma önem verdiği sonucu da ayrıca belirtilmektedir.

⁴¹ Daschler, John P., and Jack D. Ninemeier. *Supervision in the hospitality industry*. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, cop., 1984.

⁴² Kashif Ur Rehman, Butt, Babar Zaheer and Nadeem Safwan. "A study measuring the effect of pay, promotion and training on job satisfaction in pakistani service industry." (2007): 36-44.

Al Jenaibi ise 2010 yılında Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki farklı organizasyonlara ilişkin bir vaka çalışması yürüterek iş doyumunu duygusu ve çalışanların devlet kurumlarında karşılaştıkları zorlukları araştırmıştır⁴³. İş doyumunu, bireyin yeterliliğe ve değere sahip olduğunu ve tanınmaya layık olduğunu düşündüğünde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, iş doyumunu bir çalışanın başarısı anlamına da gelmektedir ve genellikle kişisel refahın yanı sıra verimlilik artışıyla doğrudan ilişkili olduğu da belirtilmiştir. İş doyumunu, çalışanın iyi bir iş çıkardığı, süreçten tat aldığı ve çabası için uygun bir şekilde ödüllendirildiğine yönelik sahip olduğu inançtır. İş doyumunu, çalışanların işlerinde ve çalışma ortamlarında ne kadar mutlu olduklarının bir ölçüsüdür. Çalışanların morallerini yüksek tutmak, çalışanların daha fazla çıktı üretmeleri, daha az tatil yapma ve şirkete sadakatının artması gibi oldukça büyük katkılar sağlamaktadır. İş doyumunu, çalışanların girişimciliklerini ve heveslerini etkileyen önemli bir faktördür. İş doyumunun eksikliği iş yerinde devamsızlık ve gereksiz harcamalara neden olabilir. İş doyumunu, iş yerinde mutluluk seviyesini artırır, bu da olumlu bir çalışma yaklaşımına neden olur. Memnun bir çalışan yaratıcı, esnek, yenilikçi ve sadıktır. Genel olarak iş doyumunu, iş gücünün yüksek performansa motive olduğu ve kararlı olduğu anlamına gelmektedir. Çalışma hayatının kalitesini artırmak çalışanların verimliliğinin artmasına yardımcı olmaktadır. Araştırmalar sonucunda elde edilen temel bulgular, iş doyumunun etkili yönetime, iletişim, tesisler ve maaşlar, teknolojiler ve gelecekteki iş yönelimleri de dahil olmak üzere sağlanan faydalara dayandırılmaktadır.

2.2 Performans Kavramı

Performansın kelime manası, belli bir zaman içinde üretilen mal veya hizmetin miktarıdır ve alandaki çalışmalarda işlevi doğrultusunda “etkinlik”, “verim”, “çıktı” gibi farklı kelimelerle, aynı zamanda bireyin yeteneğiyle motivasyonunun birleşiminin sonucunda doğan bir kavram olarak belirtilmektedir⁴⁴. Performans, hedefli ve planlanmış aktivitelerle edinilen, nitel ve nicel olarak değerlendirilebilen bir

⁴³ Al Jenaibi, B. “Job Satisfaction: Comparisons among Diverse Public. (2010)

⁴⁴ Helvacı, Mehmet Akif. “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), s.155-170. 2002.

kavramdır ve mutlak veya göreceli olarak açıklanması mümkündür. Hizmet kapsamında etkinlik, üretim kapsamında verimlilik ve tasarruf genel çerçevesiyle performans kavramını açıklamaktadır⁴⁵.

Performans kavramının kesin ve net bir tanımlamasını yapmak kolay olmamakla birlikte farklı zaman dilimlerinde farklı anlamlara gelebilmektedir. Performans kavramı çok boyutlu bir kavramdır ve üzerinde etkisi olan birçok faktör bulunmaktadır. Performansa yönelik yapılabilecek her tanım, spesifik bir içerik veya kapsamı dışarda bırakabileceği için performansın net bir tanımını yapabilmek kolay değildir. Performans kavramı insan kaynaklarının yönetimi konusu dahilinde ele alınarak tanımlandığında bireyin bütünlüğü ve örgüt amaçlarının etkileşiminden doğan bir sonuç olarak ele alınabilmektedir⁴⁶. Bir başka deyişle performans, işi yürüten insanın, grubun veya organizasyonun, o iş ile ilgili amaca yönelik nelere ulaşabildiğini, neleri sağlayabildiğini nitel ve nicel açılardan belirtmektedir. Birey ve grup performansı, organizasyonun işle ulaşmayı hedeflediği noktaya yönelik birey ya da organizasyonun ne ölçüde ulaşabildiğini göstermektedir. Örgütsel performans kavramı ise sistemin toplam performansını belirtmektedir. Örgütler için öncelik verilmesi gereken performans türü bireysel performans olarak belirtilmektedir. Bunun nedeni bir örgütün yalnızca bireysel olarak personellerinin ortaya koydukları performans kadar iyi olmasıdır⁴⁷.

Performans, çalışan bireyi işini yürütürken çok çaba harcamaya zorluyor olması, sorumluluğundaki işi istenilen düzeyde yapabilme yeterliliği gerektirmesi, işin direk olarak çalışanlarca yürütülmesini öngörmesi, organizasyonu, çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve çatışmaları önleyebilecek bir ortam oluşturmaya itmesi, çalışanları talep düzeyine göre düşük ve yüksek olduğu durumlar karşısında hazır olmaya itmesi gibi özelliklerinden ötürü, günümüz organizasyon yöneticileri tarafından benimsenmiş ve gereklilikleri dikkate alınan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır⁴⁸.

⁴⁵ Kubalı, D. “ Performans Denetimi” , Amme İdaresi Dergisi, C.32, S.1, <http://grandakademi.blogspot.com/2009/07/performans-denetimi.html> (04.11.2017), 32. (1999).

⁴⁶ Çalık, T. “*Performans Yönetimi*”, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık. 2003.

⁴⁷ Benligiray, S. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir, AÖF Yayını No: 820. (2004).

⁴⁸ Çalık, T. s.10.

Örgütsel davranış çerçevesinden bakıldığında performans, çalışanın örgütsel hedefleri gerçekleştirme amacıyla göreviyle alakalı faaliyetlerin ve süreçlerin sonunda elde ettiği çıktıdır. Bu çıktı mal, hizmet ya da düşünce olabilmektedir⁴⁹. Örgütsel açıdan bakıldığında performans genellikle iş performansı, işgörenin işi tamamlamak için sergilediği performans ya da direk olarak işgören performansı olarak incelenmektedir⁵⁰.

2.2.1 İşgören Performansı

Performans, bir çalışanın belli bir süre içinde kendine verilen görevi yaparak edindiği çıktı olarak tanımlanabilir. Bu çıktılar pozitif yönde ise, çalışanın üstüne düşen sorumlulukları ve görevleri başarılı bir şekilde yürütebildiği ve böylelikle yüksek bir performans seviyesinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Çıktılar olumsuz yönde ise, çalışanın başarısız ve düşük performansa sahip olduğu kabul edilmektedir⁵¹.

İşgören performansına yönelik birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan biri performansı, bir çalışanın ihtiyaçlarını gidermek amacıyla bir işletmede görev ve sorumluluk almasıyla birlikte amaçlarını gerçekleştirmek için zaman ve çaba harcaması olarak belirtmektedir⁵². Diğer bir deyişle işgören performansı, bir işgörenin gereksinimlerini karşılamak amacıyla bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenerek istediklerini elde etmek amacıyla zaman ve çaba harcamasıdır⁵³.

İşgörenin kendinden beklenen performansı gösterebilmesi için güçlü bir motivasyon ve moral düzeyine sahip olması elzemdir. Bu doğrultuda çalışana işletme tarafından iyi bir ücret ve fırsat sunularak işgörenin kendisini tatmin edebilmesini, terfi edebilmesini ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurabilmesini sağlamak performans için zorunludur. Bunun nedeni çalışanların görevlerini yerine getirmeleriyle ilgili gereken

⁴⁹ Başaran, İ. E. *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Gül Yayınevi. (1998).

⁵⁰ Porter, Lyman W., Gregory A. Bigley and Richard M. Steers. *Motivation and Work Behavior*. 7th Edition. New York: McGraw Hill. 2003

⁵¹ Bingol, D. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayın. (2003).

⁵² Barutçugil, İ. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık. (2004).

⁵³ Uygur, A. Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, s.71-85. (2007).

istek ve çabayı göstermeleri işletmelerin onlara sunduğu fırsatları nasıl algıladıklarına ve maddi ihtiyaçları doğrultusunda ücret ve ödüllerin yeterli olmasına bağlıdır⁵⁴.

İşgücü, işletmeler açısından hayati bir önem taşımaktadır. Rekabetin oldukça üst düzeyde seyrettiği ve teknolojik gelişimin hiç durmadan devam ettiği global pazarlarda, organizasyonların üstünlüğe sahip olabilmesinde temel unsur işgören olarak gösterilebilir. Bu sebeple, insan kaynakları yönetim sisteminin önemli bir ögesi olan performans yönetim sistemi organizasyonların bu rekabet ortamında üstün gelebilmeleri ve devamlı olarak geliştirilebilmesi amacıyla stratejik bir unsur olarak kullanılabilir⁵⁵. İşgörenler kendilerinden beklenen performans seviyesine ulaşamıyorsa işgörenin çeşitli performans problemleri olduğu gerçeğiyle karşı karşıya kalacaktır. İşgörenlerde performansa yönelik problemlerin olduğunu gösteren bazı işaretler aşağıda belirtilmektedir⁵⁶:

- Verimde azalma, yürütülen iş sayısında düşüş, satış ve üretimde azalmaların görülmesi.
- İş kalitesinde düşüş, artan hatalar, özensiz ve eksik yapılan işlerin artışı.
- Zamanlamaya uyulmaması, geciken görevler ya da tamamlanamayan görevler.
- Yetersiz girişkenlik, çalışanın kendiliğinden bir işe başlamaması, hatırlatma ya da baskı gerekmesi.
- Zor görevlerden kaçınma, çalışanların zor işleri geciktirmesi ve şikayetçi olması. Birçok zaman çalışan kendine verilen süreyi işi bir başkasına vermekle harcamaktadır.
- Artan şikayetler, çalışanın alınan kararlarda ve verilen görevlerde iş arkadaşlarından destek alamadığını düşünmeye başlaması.
- Etkileşimde azalma ve geri çekilmede artış, yapılan toplantılarda çalışanın sessiz kalması ve bireysel çalışmaya daha yatkın hale gelmesi

⁵⁴ Gupta, O. P. *Commitment to Work of Industrial Workers*, New Delhi: Concept Publishing Company. (1982).

⁵⁵ Yalçın, A. ve Kılıç, T. "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (9), s.1-14. (2002).

⁵⁶ Barutçugil, İ. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık. (2004).

- Alınganlık ve savunma davranışında artış, çalışanın ruh halinde hızlı değişimler, küçük sorunların büyütülmesi.
- Azalan iş birliği, çalışanın diğerleriyle çalışmayı istememesi, verilen destekte azalma ve artan çatışma ortamları.
- İşe gelmeme ya da gecikmelerde artış, çalışanın işe gelme hakkında güvensizlik oluşturması.

Yöneticilerin öncelikle çalışanın işini bitirmede gösterdiği performansı etkileyebilmeli, çalışandan veya diğer sebeplerden kaynaklanan sorunların farkında olması gereklidir. Çalışan performansını çeşitli düzeylerde etkileyebilen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler temel olarak üç grupta toplanabilir. Bunlar yönetimsel faktörler, bireysel faktörler ve diğer faktörlerdir⁵⁷:

- Yönetimsel faktörler: Belirlenmiş bir misyon ve vizyon, önceden belirlenmiş stratejiler, sağlam bir liderlik, çoklu katılımcılık, kişilerarası iletişim, motivasyon ve stres yönetimi çalışan performansında etkili olan başlıca faktörlerdir.
- Bireysel faktörler: Çalışanın kişisel durumu ve özellikleri ile ilgili faktörlerdir. Başlıcaları, sosyo-demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi) özellikler, kişinin kültürel yapısı, sahip olduğu uzmanlık ve ücret düzeyine yönelik algısı olarak gösterilebilir.
- Diğer faktörler: Bu faktörler arasında kişinin özel alanlardaki meslek gruplarında çalışıyor olması, dış çevre koşullarına uyma kapsamında gelişen teknolojinin organizasyona aktarılması, sosyal güvence konusundaki eksiklikler, kriz dönemlerinde zorlaşan şartlar, işyeri ile ikamet adresinin uzaklığı gibi genel faktörler de sık sık performans düşüklüğüne neden olmaktadır.

2.2.2 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme kavramı insan kaynakları yönetimindeki en önemli unsurlar arasında bulunmaktadır. Performans değerlendirme kapsamında bireyin bir

⁵⁷ Özmutaf, N, M. “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2), s.41-46. (2007).

konu üzerindeki etkinliği ve başarı seviyesini belirlemeye yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Performans değerlendirme, organizasyon bünyesinde hangi görevi alırsa alsın kişilerin çalışmalarını, yaptıkları etkinlikleri, işle ilgili eksikliklerini, mesleki yeterliliklerini, kısaca bir bütün olarak bütün yönleri ile ele alınmasıdır⁵⁸. Performans değerlendirme bir organizasyonda çalışan personelin görevindeki başarı düzeyini, işteki davranışlarını, ahlaki durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanmaktadır⁵⁹. Yapılan bu tanımlardan hareketle performans değerlendirme genel olarak işğörenin içinde ne düzeyde başarı sağladığının belirlenmesi ve bundan yararlanarak işğörene ideal bir gelişim planının hazırlanması ve uygulanması süreci olarak belirtilebilir.

Performans değerlendirme organizasyonun varlığını sürdürebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bunun nedeni performans değerlendirmenin çalışan performansındaki sorunların çözülmesi, hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin ve disiplin yaptırımlarının uygulanması ve işten atılmaların da bulunduğu birçok fonksiyona yön verdiğini belirtmek mümkündür⁶⁰. Örnek vermek gerekirse performans değerlendirme çalışanın ortaya koyduğu performans seviyesine bağlı olarak ücretinin belirlenmesi amacıyla yapılabilir. Organizasyonlar aynı zamanda ücreti performans değerlendirmesiyle çalışanın düşük performans ortaya koyduğu düşüncesine ulaştıklarında çalışanın performansında artış sağlamak amacıyla kullanabilmektedirler. Bu noktada asıl hedef, organizasyonların ücret aracılığıyla yalnızca çalışanların verimliliğini ve etkinliğini artırmak değil, aynı zamanda da en iyi çalışanları bünyelerinde tutarak çalışan davranışlarında iyileşme oluşmasını sağlamaktır⁶¹.

Bir işletmenin uzun dönemdeki başarısı, çalışanların ne düzeyde performans sergilediklerini ölçme kapasitesiyle ve bu ölçümle birlikte elde edilen bilgileri mevcut

⁵⁸ Fındıkçı, İ. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yay. (2009).

⁵⁹ Barutçugil, s.179.

⁶⁰ Holbrook, R. L. "Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use Of Justice Mechanisms In The Performance Appraisal Interview", *Human Resource Management Review*, Cilt: 12, Sayı: 1, s.101-123. (2002).

⁶¹ Kuvaas, B. "Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Levely." *Journal of Organizational Behaviour*, 27(3), <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.377/pdf>. Erişim: 09.09.2017, 365– 385. (2006).

performans düzeyini geliştirme amacıyla kullanmaları ile mümkündür. Bu doğrultuda değerlendirme süreci, çalışanın işe alınma sürecinde başlayan ve çalıştığı süre boyunca da belirli hedefler doğrultusunda ve belirli sürelerde düzenli olarak yürütülen faaliyetlerin tamamına işaret etmektedir. Organizasyonların faaliyet alanları, türleri ve kapasitelerine bakılmaksızın yönetici konumundaki bireylerin en önemli sorumluluklarından biri çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve bu performans düzeylerinin geliştirilmeye çalışılmasıdır⁶².

2.2.2.1 Performans Değerlendirmenin Amacı

Bugünün dünyasında insan kaynakları, rekabet ve devamlılık açısından işletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan biridir. Taşıdığı bu büyük önemle birlikte insan kaynağının işletmelerde etkin kullanımının değerlendirilmesi, ancak çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesi ile mümkündür. Performans değerlendirme süreçlerindeki temel hedef, işletmenin başarısı açısından çalışanın göstermesi gereken performans düzeyini belirlemektir. Organizasyonların hedeflerine ulaşabilmeleri, etkili bir değerlendirme sürecinin ortaya çıkarılabilmesi ile ilgilidir⁶³.

İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi, çalışanların performans düzeylerinin profesyonel yöntemlerle değerlendirilmesi ve bu yöntemlerin etkin bir şekilde uygulanması ile mümkündür⁶⁴. Performans değerlendirme, çalışanların işteki performanslarını belirlemek amacıyla yürütülen bir süreçtir. Performans ya da başarı değerlendirmesi insan kaynakları yönetim sistemlerinin diğer üç temel unsuru olan çalışan seçimi, motivasyon ve eğitimden daha fazla önem taşımaktadır. Bunun nedeni diğer üç ögenin başarı değerlendirilmesinden elde edilen verilere göre yönlendirilmesidir⁶⁵.

⁶² Kingır, S, ve Taşkiran, E. "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1), s.195-216. (2006).

⁶³ Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması", *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), s.75-97. (2003).

⁶⁴ Helvacı, s. 156.

⁶⁵ Yalçın ve Kılıç, s. 2.

Bireyler yapıcı ve özverili çalışmalarının sonucunda geri bildirim verilmesinden hoşnut olmaktadır. Çalışanlar, özellikle başarılı çalışanlar çalışmalarının karşılığını görmeyi arzulamaktadırlar. Bütün iyi niyet ve çalışma gücünü sergileyen bir çalışan, kaytaran ve işe karşı ilgisi olmayan bir çalışana daha fazla değer verildiğini fark ederse bu durum başarılı olan çalışanda moral düşüklüğü ve zamanla artan bir çalışma isteksizliği oluşmasına neden olacaktır. Bunun yanında yapılan değerlendirme sonucunda, çalışanlar eksiklerine yönelik bilgi sahibi olacakları için bu eksikliklerin giderilmesi ve yetkinliklerinin geliştirilebilmesi fırsatını yakalayabileceklerdir⁶⁶.

Barutçugil performans değerlendirme süreçlerinin temel hedeflerini aşağıdaki şekilde belirtmektedir⁶⁷:

- İşgörenler ve yürüttükleri işlerle ilgili güvenilir verilere ulaşmak
- İyileştirme amacıyla yeni fikirler ve fırsatların oluşturulması
- Çalışanın işteki motivasyon ve verimliliğinin artırılması
- Beklentilere yönelik belirsizlikleri gidererek mevcut endişelerin azaltılması
- Performansın geliştirilmesi ve pekiştirilmesi
- Ücretlendirme ve ödül standartları belirleyerek başarının hak ettiği biçimde ödül almasını sağlamak
- Kötü performansın deşifresi, kaynaklanan sebepleri ve çözüm stratejilerinin geliştirilmesi, yetersiz işgörenlerin durumlarının ele alınması
- İşgörenin işe odaklanmasının sağlanması
- Yetersiz olarak belirlenen işgörenlerin ihtiyaç duydukları eğitim türünün belirlenmesi, bu eğitimlerin nasıl yürütüleceğinin araştırılması
- Yönetimsel becerilerin geliştirilmesi
- Grup çalışmasında artış sağlamak amacıyla çalışanlar arası ilişkilerin düzenlenmesi
- Yönetici ve çalışanların iletişimin geliştirilmesi ve çalışanların belli bir anlayış düzeyine sahip olabilmelerinin sağlanması

⁶⁶ Sabuncuoğlu, Z. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi. (2000).

⁶⁷ Barutçugil, s. 182.

- Çalışanların ilgi alanlarının belirlenmesi ve işletmenin hedefleri ile çalışanın ilgi alanları arasında bir uyum sağlanabilmesi

2.2.2.2 Performans Değerlendirmenin Faydaları

Performans değerlendirme kavramı insan kaynağının etkili bir şekilde yönetilebilmesini sağlayan hayati bir unsur olmasının yanı sıra işletmenin amaçlarına ulaşması konusunda da büyük önem taşımaktadır⁶⁸. Performans değerlendirme işletmedeki insan kaynağının devamlı olarak yüksek performans gösterebilmesi, çalışanların kapasitelerinin ve potansiyellerinin tamamına ulaşılabilmesi, örgütsel kültürün güçlendirilmesi ya da değiştirilmesi gibi faydalar sağlamaktadır⁶⁹. Fındıkçı performans değerlendirmenin sağladığı faydaları aşağıda belirtildiği şekilde sıralamaktadır⁷⁰:

- Performans değerlendirmede amaç bireyin yaptığı işler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktır. Bireyin ve işletmenin gelişiminde bu durum büyük önem taşımaktadır.
- Çalışanların daha iyi tanınmasını sağladığı için kariyer yönetimine yönelik faydalar barındırır
- Çalışanlar ve üstleri arasındaki etkileşimin geliştirilmesinde rol oynar
- Çalışanların kendilerini daha iyi tanımlarına ve eksikliklerini fark ederek gidermelerine fırsat tanır
- İşletmede ihtiyaç duyulan eğitim programlarının ayarlanmasına, eğitimsel bir ihtiyacın bulunup bulunmadığını anlamaya katkıda bulunur
- Çalışanların amaçlarına hangi ölçüde ulaşabildiklerinin kontrolü sağlanabilir. Böylelikle hem bireysel hem de kurumsal bir kontrol düzeyine ulaşılabilir.
- İşten ayrılması gereken kişilerin tespit edilebilmesine katkı sağlamaktadır. Bu durumda en büyük etken performans değerlendirme sonuçlarıdır.

⁶⁸ Örucü, E. ve Köseoğlu, M. E. “İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme K.İ.T.’ler için Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi”, Ankara: Gazi Kitabevi. (2003).

⁶⁹ Erdil, O, Keskin, H, İmamoğlu, S, Z ve Erat, S. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:5 (1), s.17-26. (2004).

⁷⁰ Fındıkçı, s. 300.

- İşgörenin iş başarısının farkına varmasına ve iş tatminine ulaşabilmesine katkı sağlamaktadır.
- İşgören üstlerinin belirledikleri görev tanımları kapsamında kendilerinden ne beklediği konusunda farkındalık sağlayabilirler
- Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlar çalışanları yeni atılımlara ve yeni arayışlara hazırlamaya katkı sağlamaktadır. Bunun yanında eksikliklerini fark ederek düzeltebilmelerine olanak tanımaktadır.
- Kurumsal etkinliğin bütünsel açıdan değerlendirilebilmesine olanak tanımaktadır. Bunun nedeni bireysel düzeyde incelenen performans düzeyleri toplu olarak ele alındığında kurumsal bir tablo ortaya çıkmasıdır.
- Ücret yönetimi konusunda ve ücretlerin ayarlanmasında kullanılacak verilerin elde edilmesine katkıda bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin özellikle sağladığı bu fayda ile birlikte bireylere yönelik diğer ücret ve maddi motivasyonlar olduğu kadar manevi-sosyal motivasyonlara yönelik verilerin de ediniminde büyük kolaylık sağlanabilmektedir.

2.2.2.3 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans düzeyinin doğru bir şekilde algılanabilmesi ve uygun olarak değerlendirmeye tabi tutulabilmesi çoğu zaman sorun teşkil etmiş ve bu sebeple işletmeler hangi performans değerlendirme yöntemini seçecekleri konusunda zorluk çekmişlerdir. Performans değerlendirmeye yönelik çeşitli yöntemler bulunmakta ve bu kısımda sırasıyla belirtilmektedir.

2.2.2.3.1 İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Klasik değerlendirme tekniklerinden biri olan sıralama yöntemi temelde bir çalışanı diğer çalışanlarla karşılaştırmak olarak ifade edilebilir. Değerlendiren kişi, değerlendirmeyi yürütürken çalışanı ve sergilediği performansını bir bütün olarak ele

almaktadır. Karşılaştırmada bütün çalışanlar iş birliği, davranış, bireysel gelişim gibi tek ya da daha fazla özellik kapsamında en iyiden en zayıfa doğru sıralanmaktadır⁷¹.

İkili karşılaştırma ve sıralama yöntemine göre değerlendirmenin yürütüleceği çalışan sayısına göre bir çizelge yapılır ve değerlendirmede baz alınacak özellikler tespit edilir. Sonrasında ise bahsedilen özellikler yönünden en başarılı çalışanın adı çizelgenin başına yazılır, değerlendirilen çalışanların listesi tekrar ele alınarak en başarısız çalışanın adı ise son kısma yazılır. En başarılı ve en başarısız çalışanların adları belirlendikten sonra çizelgenin ikinci sırasına başarı durumuna göre ikinci olan ve ardından yine başarı durumuna göre üçüncü, dördüncü vb. olarak devam ettirilir böylelikle çizelge doldurulmuş olur⁷².

Basit bir sıralamadan daha iyi değerlendirme verileri sunan ikili karşılaştırma yönteminde her çalışan diğerleriyle tek tek karşılaştırılmaktadır. Kişi sayısındaki artış, karşılaştırma sayısına da yansımaktadır. Karşılaştırma sayısı için aşağıda verilen formül kullanılmaktadır:

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = n \cdot (n-1) / 2 \quad (n - \text{karşılaştırılacak kişi sayısı})$$

Uygulanabilirlik açısından en kolay, en az zaman alan ve en ucuz yöntem olan bu yöntemin kullanım alanı sınırlıdır. Bunun nedeni yöntem kapsamında çalışanın genel başarısı, işletme açısından taşıdığı değer veya işletmeye katkısı gibi ifadelerle karşılık gelebilecek tek bir genel kriter kapsamında karşılaştırılıyor olmasıdır⁷³.

2.2.2.3.2 Grafik Değerleme Yöntemi

Performans değerlendirme amacıyla kullanılan diğer bir kolay yöntem grafik değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem kapsamında bir bölümde ya da küçük bir işletmede çalışan personel bir listede yukarıdan aşağı yazılarak adların karşısına çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi olarak beş ölçekli bir değerlendirme tablosunda

⁷¹ Bingöl, D. “*Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*”, Erzurum:Atatürk Üniv.Basımevi. (1990).

⁷² Baron, N, J ve Kreps M, D, *Strategic Human Resources*, New York: John Wiley, & Sons, Ins. (1999).

⁷³ Kaynak, T. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. (2000).

işaretlenmektedir. Böylece topluca tek bir tabloda çalışanların sahip oldukları performans özellikleri gözlemlenebilir ve diğer çalışanlarla kolay bir şekilde karşılaştırılabilir. Pratik olmasına rağmen bu yöntemin aynı ikili karşılaştırma yöntemindeki gibi çalışanı bir bütün olarak ele alması sebebiyle çok sağlıklı olduğunu iddia etmek doğru olmayacaktır⁷⁴.

2.2.2.3.3 Zorunlu Dağılım Yöntemi

Çalışanları karşılaştırarak yürütülen bir diğer performans değerlendirme tekniklerinden biri de bu yöntemdir. Zorunlu dağılım yönteminde üstler aslarının performanslarının genellikle birbirine yakın olduğu kanısında olurlar. Diğer bir deyişle mevcut performanslarda belirgin farklılıklar bulunmamaktadır. Zorunlu dağılım yöntemine göre; ön koşul olarak çalışanların %10'u çok yetersiz grubuna, %20'si yetersiz grubuna, %40'ı orta seviye grubuna, %20'si iyi grubuna ve %10'u ise en iyi grubuna dahil edilmektedir⁷⁵.

Zorunlu dağılım yönteminde temel olarak hedeflenenlerden biri, değerlendiren kişiyi eşit ağırlıktaki performans ifadelerinden herhangi birini seçmeye zorlayarak değerlendirenin taraflı davranma ihtimalini düşürmek ya da ortadan kaldırmaktır⁷⁶. Böylece geleneksel grafik değerlendirme uygulamalarında ortaya çıkan yüksek puan verme eğilimine karşı konulabilmektedir. Bu yöntem üstler, akranlar ve astlar tarafından kabul edilmektedir.

Zorunlu dağılım yöntemi kapsamında çalışanlar çok yönlü bir şekilde değerlendirilebilmektedirler. Fakat yöntemin küçük çalışan gruplarında uygulanamıyor oluşu, çalışanın başarılı olması halinde dahi yöneticileri belli bir grubu başarısız kapsamında değerlendirmeye zorlaması bu yöntemin negatif yanları olarak belirtilebilir.

⁷⁴ Sabuncuoğlu, s.173.

⁷⁵ Kaynak, s. 211.

⁷⁶ Bingöl, s. 229

2.2.2.3.4 Değerlendirme Skalaları Yöntemi

Değerlendirme skalaları yönteminde her işgörenin performans düzeyi, diğerlerinden bağımsız şekilde, kendi iş tanımının kapsadığı görev ve sorumluluklar dahilinde değerlendirilmektedir. Bu yöntemde kullanılan kriterler birden fazladır ve bazen bütün çalışanlara yönelik bazen de sadece belirlenmiş bir gruba yönelik yapılabilmektedir. Değerlendirme skalaları yöntemi iki çeşit olarak yapılmaktadır. Bunlardan biri geleneksel diğer ise davranışsal olarak tanımlanmaktadır ve aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır⁷⁷:

a) Geleneksel Değerlendirme Skalaları: Bu tür skalaların bulunduğu yöntemler dahilinde çalışanların performansları çeşitli kriterler yönünden bir skala ile değerlendirilmektedir. Performans ölçümünün yapıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri veya değerlendirme faktörleri olarak isimlendirilmektedir.

Değerlendirilen kişinin bireysel özelliklerini, işe yönelik tutum ve davranışlarını ve yaptığı işin ortaya çıkardığı sonuç ve çıktıları ölçmeyi sağlayan faktörler olarak sıralanabilmektedir⁷⁸. Bireysel özellikleri değerlendirmeye yarayan faktörlerin soyut olması ve gözleme uygun olmaması nedeniyle değerlendirmeye yönelik bazı hataların oluşabileceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle davranışlar ve iş çıktılarını değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi tavsiye edilmektedir.

Geleneksel değerlendirme skalası yönteminin oldukça yaygın bir kapsamla kullanılmasına karşın, geçerliliği ve güvenilirliğinin düşük olduğu ve değerlendiren kişilerin hata yapma eğilimine yol açan bir yöntem olarak görüldüğünü belirtmek mümkündür. Fakat kolay bir şekilde düzenlenebiliyor oluşu, sonuçların puan olarak ortaya koyulabilmesi, çeşitli çalışan kararlarında rahat bir şekilde uygulanabiliyor olması, yöntemin olumsuz yönlerine rağmen geniş çapta kullanımını açıklamaktadır.

⁷⁷ Torun, M, T. “Örgütlerde İşgören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama”, Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (2003).

⁷⁸ Uyargil, C. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, *İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yay.* No:262. (1994).

b) Davranışsal Değerlendirme Skalaları: Bu skalalar davranışsal gözlem ve davranışsal beklenti olmak üzere iki kısımdır. Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının zararlı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü taraflarından ise faydalanmak için geliştirilmiş bir yöntemdir.

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen davranışsal beklenti skalası yöntemi aynı zamanda davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalası olarak da bilinmektedir. Bu değerlendirme yöntemi de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu şekilde bireyin performansını çeşitli yönlerden ölçmeyi amaçlamaktadır⁷⁹. Fakat, bu yönlerin ve skaladaki alternatif cevapların tanımlanmış biçimi oldukça farklı olmaktadır. Davranışsal beklenti skalalarının bireyleri çeşitli özelliklere sahipliklerine göre değil, spesifik iş gerekliliklerini etkin bir şekilde ne ölçüde uygulayabildiklerine göre değerlendiriliyor olmasıdır. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevaplar aynı zamanda skalada çeşitli performans seviyelerini göstermektedir⁸⁰.

Davranışsal beklenti skalalarında bireylerden farklı performans boyutlarında beklenen kritik olayların kapsandığı alternatif davranışlar saptanmakta ve bu davranışlar skala içinde ele alınmaktadır. Davranışsal gözlem skalalarında ise iş ile ilgili davranışlara yönelik çeşitli kritik olaylardan yararlanılmakta olsa da değerlendirenler buradaki davranışları gözlem derecesiyle değerlendirmektedir⁸¹.

2.2.2.3.5 Kritik Olay Yöntemi

Bu değerlendirme tekniği ilk defa İkinci Dünya Savaşı döneminde ABD hava kuvvetlerinde görevli havacı askerlerin başarı veya başarısız olma durumlarına sebep olan olayların gözlenmesi ve listelenmesi ile yürütülmeye başlanmış, sonrasında endüstriyel performans değerlendirme alanında kullanılmaya başlanmıştır. Kritik olay yönteminde çalışanların işlerinde başarılı, başarısız veya orta seviyede olmalarına işaret eden çeşitli işler yaptıkları veya yapmadıkları öngörülmektedir. Değerlendirme

⁷⁹ Uyargil, s. 44.

⁸⁰ Uyargil, s. 45.

⁸¹ Kaynak, s. 217.

işleminde, değerlendiren kişi her bir kategori kapsamındaki olağanüstü iyi veya kötü davranışları anlık olarak kaydetmektedir ve elde edilen verileri sürecin bitiminde değerlendirmektedir⁸². Bu nedenle değerlendiren kişilerden ilginç olay kapsamında ele alınabilecek çalışana dair olguları kaydetmeleri talep edilir. Bu sırada değerlendiren kişiye bir kılavuz verilerek yürüttüğü gözlem ve kayıt işlemlerinde yardım edilir. Örnek vermek gerekirse bu tip kılavuzlardan biri beş farklı alanda otuz beş ilginç olay içermektedir. Bu alanlar aşağıda belirtilmiştir⁸³:

- Fiziksel yeterlilik
- Düşünsel yeterlilik
- İşle ilgili alışkanlıklar ve tutumlar
- Bireysel nitelikler
- Karakter

Gözlem ve yapılan kayıtlar yukarıdaki alanlara uygun biçimde haftalar ya da aylar süren değerlendirme süreçleri ile elde edilmekte ve olumlu ve olumsuz durumlara göre birbirlerinden ayrılmaktadır. Olumlu davranış veya başarı gösteren kritik olayların kaydedileceği mavi renkte bir alanla beraber olumsuz davranış veya başarısızlık durumlarını belirten kritik olayların kaydedileceği kırmızı bir alan bulunmaktadır. Bu farklı renkteki alanlarda yığılma durumuna göre değerlendirme yürütülmektedir. Kritik olay yöntemi, yöneticilerin astlarının davranış ve hareketlerini oldukça yakından gözlemlenmelerini ve denetlemelerini gerektiren bir süreçtir. Bu denetimin oldukça üst düzeyde yürütülmesinin sonucunda astlar yaptıkları her hareketin yöneticiler tarafından kaydedileceği konusunda rahatsızlık duyabilmekte ve bu nedenle verimliliklerinde düşüş oluşabilmektedir⁸⁴.

⁸² Yüksel, Ö. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi. (1998).

⁸³ Sabuncuoğlu, s. 178.

⁸⁴ Bingöl, s. 237.

2.2.2.3.6 İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeyi yürüten kişiler çalışanlara uygulanmak üzere çalışanların çeşitli özellik ve davranışlarını barındıran bir liste oluşturmaktadırlar. Çoğu zaman bu ifadeler, bir önceki başlıkta açıklanmış olan kritik olaylara dayanarak ortaya çıkarılmış ifadelerdir. İnsan kaynakları yönetiminden sorumlu kişiler bu ifadelerden kişilere uygun olanları belirleyerek değerlendirme sürecini işletirler⁸⁵.

İşaretleme listesi yönteminde diğer yöntemlerden farklı şekilde değerlendiren kişi değerlendirilen çalışanlar hakkında hazırlanmış olan bir tablo üzerinde bulunan soruları evet veya hayır seçenekleri ile cevaplandırmaktadır. Cevaplara yönelik değerlendirme personel bölümü tarafından yürütülmekte, cevapların belirli bir ağırlığı bulunmakta ve değerlendirmeyi yürüten kişinin bu konuya yönelik bir bilgisi olmamaktadır⁸⁶.

Yapılan araştırmalar ışığında güvenilirlik ve geçerlilik açısından nispeten diğer yöntemlerden daha başarılı olduğu fikri kabul edilse de bu yöntem kapsamında çalışanlara geri-besleme sağlamak oldukça zordur. Bunun yanın da bazı araştırmacılar, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirme süreçlerinin sınırlandırıldığını, işletme ile değerlendiren kişiler arasındaki güven duygusunu sarstığını da düşünmektedirler⁸⁷.

2.2.2.3.7 Direkt İndeks Yöntemi

Direkt indeks yönteminde performans standartları iki şekilde belirlenmektedir. Bunlardan birincisi yönetici tarafından, ikincisi ise bir yönetici ve astının beraber yürüttükleri bir süreçtir. İki durum dahilinde de performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya göre global nitelikte ve objektif ölçütlere dayanmaktadır. Örnek vermek gerekirse verimlilik, devamsızlık ve iş gücü devri belirtilebilir. Yöneticiler için astlarının devam veya işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken,

⁸⁵ DeCenzo, D, A ve Robbins, S, P. *Human Resource Management*, 6.Edition; USA: Wiley & Sons, Inc. (1996)

⁸⁶ Sabuncuoğlu, s. 183.

⁸⁷ Uyargil, s. 49.

yönetici konumuna sahip olmayan işgörenler de yine aynı biçimde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilmektedirler. Kalite standartları kapsamında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetleri, üretilen parça sayısı, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı ve satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturmaktadır⁸⁸.

Bu değerlendirme kriterlerine göre belirlenen amaçlara ulaşma konusundaki performans seviyeleri puanlar ile belirlendiğinden, bu sayısal değerlerin toplamı genel açıdan performansın sayısal indeksini vermektedir⁸⁹.

2.2.2.3.8 Standartlar Yöntemi

Standartlar yöntemi, direkt indeks yöntemi ile benzerlikler teşkil etmesiyle beraber, bu yöntemde küresel çıktı standartları ve sayısal standartlar yerine, fiili çıktılar ve daha ayrıntılı performans standartları kullanılmaktadır. Performans standartları, özellikli, öncelikli ve işletmenin amaçlarına uygun olmalıdır. Amaçlardan tek farkı daha çok ve detaylı olmalarıdır⁹⁰.

Standartlar, personel ile bir üstü ya da çalışanlardan oluşan bir grup ile amirlerin düşünceleri sonucunda belirlenir. Sonrasında bu standartlar ile gerçekleşen/fiili sonuçlar karşılaştırılarak, çalışanların performans düzeyleri saptanır.

2.2.2.3.9 Amaçlara Göre Yönetim

Bu yöntem örgütlerde bireysel performansın amaçlara göre değerlendirildiği bir yöntem olup, diğer yöntemlerde bulunan negatif yönlerin giderilmesi amacı ile 1954 senesinde Peter Drucker tarafından oluşturulmuş bir yöntemdir. Amaçlara göre yönetimde, işletmenin genel hedefleriyle aynı doğrultuda her birimdeki yönetici tarafından belirli bir çalışma dönemi dahilinde ulaşılması beklenen amaçlar tespit

⁸⁸ Schuler, R, S. *Managing Human Resources*, Minneapolis: West Publishing Co. (1995).

⁸⁹ Uyargil, s. 51.

⁹⁰ Schuler, s. 330.

edilmekte ve bu amaçlar astlar ile karşılıklı konuşularak yapılış ve sũresi açısından kesinleřtirilmektedir⁹¹.

Bu y‚ntem bir y‚netim yaklaşımıdır ve bunun yanında sonuçlara dayalı performans değerlendirmenin de en belirgin ‚rneğidir. Altı temel adım içermektedir. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır⁹²:

1. **Organizasyon Amaçlarının Belirlenmesi:** Gelecek yıl için organizasyonun bir gelişme planı oluşturması ve amaçların saptanmasıdır.
2. **B‚l‚m Amaçlarının Belirlenmesi:** Bu adım kapsamında her b‚l‚mün sorumluları kendi b‚l‚mlerine ait amaçları belirlemektedirler.
3. **B‚l‚m Amaçlarının Tartışılması:** Her b‚l‚m‚n y‚neticisi kendi b‚l‚mlerinin hedeflerini diğer b‚l‚mlerdeki hedefler ile karşılaştırmaktadırlar. Gelişim ihtiyaçları belirlenmekte ve çalışanlar b‚l‚mlere g‚re dağıtılmaktadır.
4. **Faaliyet Planlama:** Her b‚l‚mdeki y‚neticiler kısa d‚nem içinde gerçekleştirilmesi gereken performansa y‚nelik hedefleri ve yapılacakları belirlemektedirler.
5. **Sonuçların Değerlendirilmesi:** B‚l‚m y‚neticileri çalışanların ortaya koydukları sonuçlar ile onlardan beklenen sonuçları karşılaştırmaktadırlar.
6. **Feedback:** alışanlardan beklenen performans dũzeyleri ve ortaya koydukları performans karşılaştırılmaktadır. Bunun yanında eğer bir farklılık ortaya çıkmışsa sonraki adımlara y‚nelik d‚zenlemeler y‚r‚t‚lmektedir.

2.2.2.3.10 360 Derece Performans Değerlendirme Y‚ntemi

Çalışanların performanslarını değerlendirme s‚relerinde geleneksel yaklaşımlarda yalnızca patronların astları ‚zerinde bir değerlendirme y‚r‚tebilecekleri savunulmaktadır. Fakat pratik uygulamada ele alındığında patronlar, çalışanların performanslarına y‚nelik kilit noktaları değerlendirme konusunda en az yeterliğe sahip olmaktadır. Patronların adına değerlendirme yapan y‚neticiler de taraflı olabilmektedir. Bu problemin ‚z‚m‚ için bazı şirketler, çalışanların performansını

⁹¹ Torun, s. 91.

⁹² Efil, İ. *İşletmelerde Y‚netim ve Organizasyon*; 6. Baskı, İstanbul:Alfa Yayınları. (1999).

değerlendirme konusunda ortak kabul gören bir yöntem dahilinde birçok kişinin katkısından faydalanmaya yönelmeye başlamışlardır. Değerlendirmede rol alan ögeler yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler olabilmektedir⁹³.

360 derece performans değerlendirme yönteminde insan kaynakları yönetimi açısından verilen kararlarda devamlılık ve bütünlük sağlanabilmektedir. Kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin uyumunu sağlayarak şirketin başarılı olması sağlanabilmektedir. Bunun yanında gelecekte yöneticilerin performans değerlendirme ve eğitimsel ihtiyaçların belirleme konusunda ihtiyaç duyacakları yüksek kaliteli bilgi birikiminin elde edilmesi ve çalışanlara yönelik doğru karşılaştırmalarla doğru kararların verilmesi sağlanabilmektedir. Yapıları itibariyle de organizasyonların bütün alt sistemleri arasında bir bilgi alışverişi ortaya çıkmaktadır⁹⁴.

360 derece değerlendirme yöntemi etkili bir performans değerlendirme sistemi için olmazsa olmaz bir konumdadır. Bu değerlendirme yönteminde birçok organizasyon, geleneksel yöntemin dışında bireylere kazançlı çıkabilecekleri fırsatlar sunmakta ve çalışanların zayıf yönlerini stratejik bir biçimde geliştirmeyi sağlayabilmektedir⁹⁵.

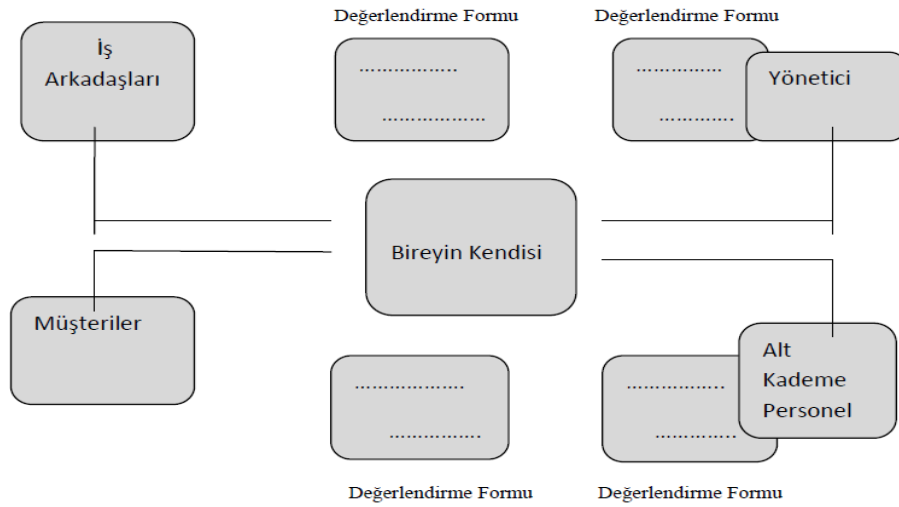
Organizasyonlarda insan kaynakları yönetim sistemi zayıf ve yetersiz ise bu değerlendirme yöntemi organizasyona kayda değer bir fayda sağlayamamaktadır. Bunun yanında organizasyonda belirlenmiş olan hedeflerden ziyade, organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak zorundadır. Modelin işleyişi aşağıdaki şemada belirtilmektedir.

⁹³ Sabuncuoğlu, s. 169.

⁹⁴ Lepsinger, R. ve Lucia, D, A. *The Art and Science of 360o Feedback*; San Francisco: John Wiley & Sons. (1997).

⁹⁵ Lepsinger ve Lucia, s. 199.

Şekil 2.4 360 Derece Değerlendirme Şeması



Kaynak: Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 169*

2.3 Verimlilik Kavramı

Verimlilik, tanımı yapılması kolay, ölçülmesi zor ve geçmişten beri Kabul edilen bir “başarı ölçüsü” olarak ele alınan bir kavramdır. En bilinen tanımıyla toplam girdinin toplam çıktı karşısındaki oranı olarak belirtilebilir. Bu kavrama yönelik farklı görüşler bulunmaktadır. Bilim çevrelerinde “produktivite” kelimesinin günümüzdeki anlamına yakındır. Bu sözcüğün ilk defa hangi tarihte kullanılmaya başlandığı Fransa Bilimler Enstitüsü üyesi Prof. Jean Fourastie tarafından ele alınmıştır. Yapılan araştırmanın verilerine göre bu kavram 16. Yüzyılda Alman doktor ve mühendis George Bauer tarafından kullanılmıştır. De re Metallica isimli kitapta 1556 yılında produktivite sözcüğü günümüzdeki anlamına yakın bir anlamda kullanılmıştır⁹⁶. Türkçe dilinde ise produktivite verimlilik, üretme yeteneği gibi anlamlara gelmektedir. Fakat verimlilik, üretken olmaya elverişlilik durumunu ifade etmekten çok, iktisadi uygulamalardan edinilen çıktılardan ölçümü yapılarak ve karşılaştırılarak ortaya çıkan olumlu bir sonuca işaret etmektedir. Yine de produktivite ve verimlilik kelimelerinin

⁹⁶ Özdemir, S ve Muradova, T. *Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi*, Bakü, 2008.

eş anlamlı olarak ele alındığını gözlemek mümkündür. Verimlilik, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel gücünden en üst düzeyde faydalanmayı ve bunu sürdürmeyi hedeflemektedir. Sabuncuoğlu bu hedefin gerçekleştirilmesi için izlenecek politikaların çalışanların işe alım sürecinden işten ayrılma sürecine kadar bilgilerini, yeteneklerini becerilerini yaratıcı ve yapıcı güçlerle birleştirerek maksimum verimi elde etmenin önemini vurgulamaktadır⁹⁷. Verimlilik tanımları yöneticilere göre farklılık arz etmektedir. Bu tanımlar, çalışanların iş gücünü ve çalışma şartlarını etkileyen teknikler, nitel ve nicel olarak elde edilen üretim ile kaynaklar arasındaki oran, kar planlaması yaparken faydalı bir faktör, niteliği geliştiren bir araç olarak sıralanabilir.

Özdemir verimlilik kavramını şu şekilde ele almaktadır: temelde statik gibi görünüyor olsa da, kişilerin ekonomik kazançlarındaki işleyiş şekli olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle verimlilik dinamik bir olgu olarak ele alınmalıdır⁹⁸. Böylece verimlilik, bir süreç olarak ele alınmakta ve yanı sıra üretimin ilk aşamasından itibaren son aşamasına kadar geçerli olma durumunu, önceki dönemlerdeki verimlilik düzeyleri ile birlikte benzer sektörlerdeki farklı işletmelerin verimlilik düzeyleri ile karşılaştırılabilir.

Genellikle, organizasyonlarda verimliliğin artırılması konusundaki sorumluluk direk olarak yöneticilerin üzerine düşmektedir ve bu durum yöneticilerin başarısında bir gösterge olarak ele alınmaktadır. Böylece organizasyonlarda canlılığın artırılması için yöneticilerin rolü büyüktür⁹⁹.

2.3.1 Verimliliği Etkileyen Faktörler

Verimlilik üzerinde etkiye sahip olan faktörler farklı iki grupta ele alınmaktadır. Bunlar:

- Kontrol edilemeyen dışsal faktörler

⁹⁷ Sabuncuoğlu, s. 25

⁹⁸ Özdemir, M. "Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları" Verimlilik Dergisi, C.2, Ankara, 1991.

⁹⁹ Özdemir, s. 171.

- Kontrol edilebilen içsel faktörler

Dışsal faktörler organizasyonların kontrolünde değildir. İçsel faktörler organizasyonun kontrolü dahilindedir. Bir kurum için dışsal ve kontrol edilemeyen faktörler başka bir kurum için içsel olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse bir organizasyon için dışsal olarak ele alınabilecek faktörler hükümetler ve dernekler için içsel olabilmektedir. Hükümetler vergi politikasını iyileştirebilir, daha iyi çalışma mevzuatları yürürlüğe koyabilir, politikaları geliştirebilir fakat kuruluşlar kendi başlarına bunu gerçekleştirememektedir¹⁰⁰.

2.3.1.1 Kolay Değiştirilemeyen Faktörler

İçsel faktörlerden bazılarının basit bir şekilde değiştirilebilmesi nedeniyle bu faktörleri iki grupta ele almak daha faydalı olmaktadır. Bu faktörler kolay değiştirilemeyen ve kolay değiştirilebilen faktörler olarak ele alınmaktadır.

2.3.1.1.1 Ürün ve Hizmet

Organizasyonlarda işleri yürüten, üretim faktörlerini tetikleyerek bir ürün veya hizmetin ortaya çıkmasını sağlayan faktör işgücü faktörü olarak adlandırılmaktadır. Böylece işgücünün verimliliği organizasyonların verimliliğini de büyük ölçüde etkilemektedir. Değişen ekonomik şartlar altında bir organizasyonun başarısında büyük bir role sahiptir. Ekonomideki istikrar, yöneticilerin personel ve gelişme gibi konular hakkında alacakları kararları etkilemektedir. Ürün ve emek pazarında da büyük rol oynamaktadır¹⁰¹. Uygun çalışanı uygun işe yerleştirerek, çalışanlar arasında bireysel farklılıklar değerlendirilerek organizasyonların verimliliği artırılabilir. Bunun sağlanması için organizasyonlarda bulunan insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu oldukça büyüktür.

¹⁰⁰ Pekel, H. N. "İşletmelerde Motivasyon- Verimlilik İlişkisi" SDÜ, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2001.

¹⁰¹ Palmer, M. ve Winters, K.T. *İnsan Kaynakları*, (Çev. D. Şahiner), İstanbul, 1993.

2.3.1.1.2 İşletme ve Ekipman

Organizasyonlarda ekipmanlar uygun şekilde ve düzenli olduğunda, organizasyonların kapasitelerinin yükseltilmesine, boş vakitlerin azaltılmasına ve mevcut ekipmanları ve işletme kapasitelerinin daha etkin kullanılarak verimliliğin artırılması sağlanabilmektedir. İşletme ve ekipman alanındaki verimlilik, çalışanların yaşına, kullarımlarına, ekipmanların modernizasyon durumuna, ekipman maliyetine, yapılan yatırıma, işletmenin kendi ürettiği ekipmana, kapasitenin artırılmasına ve sürdürülmesine, üretimde planlama ve kontrole, envanter denetimine ve bu tür konulara daha fazla önem vererek üretim ve verim artırılabilir.

2.3.1.1.3 Teknoloji

Teknolojik alanda gerçekleşen yeniliklerden faydalanabilmek verimlilik açısından oldukça önemlidir. Teknoloji sayesinde daha çok makine ve fikir alışverişi aracılığıyla hizmet düzeyinde ve ürün miktarında artış ve yeni satış stratejileri ile verimlilikte artış sağlanabilmektedir¹⁰². Organizasyonlar rekabetçi piyasada kendi varlıklarını sürdürebilmek için araştırmalar yürütebilmekte, işgörenlerin hangi düzeyde uzmanlığa sahip olmalarının gerektiğini araştırabilmekte, kendi teknik seviyelerinin yeterliğini ölçebilmekte ve sahip oldukları teknolojik düzeyi değerlendirebilmektedirler.

2.3.1.1.4 Enerji ve Malzeme

Bu alanda yapılan tüketimin çok küçük farklarla değiştirilebilmesi bile organizasyon için önemli sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Verimlilik açısından bu denli büyük öneme sahip sonuçlar doğurabilen malzeme ve enerji tüketiminde doğru adımların atılması gerekmektedir. Tüketiminin azaltılabileceği kaynaklara örnek olarak yakıtlar, kimyasallar, yedek parçalar, ambalaj malzemeleri ve makine malzemeleri gösterilebilir¹⁰³. Organizasyonlarda malzemeler yeterli değilse çalışanlar

¹⁰² Pekel, s.74.

¹⁰³ Köroğlu, K. "Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli", Ankara, 1993.

mevcut malzemelerle üretimi yürüteceklerdir. Bunun sonucunda verimlilikte düşüş görülecektir. Doğru ve gerekli malzemelerin edinimi ve uygun enerji kullanımı verimliliği büyük ölçüde etkilemektedir.

2.3.1.2 Kolay Değiştirilebilen Faktörler

Bu kısımda kolay değiştirilebilen faktörler ele alınmaktadır.

2.3.1.2.1 İnsan

Organizasyonların başlıca girdisi insan gücüdür ve doğal olarak insan gücünün kaynağı da insan kaynaklarıdır¹⁰⁴. Organizasyonlarda insan unsuru diğer üretim unsurları ile bir tutulamaz. Bunun nedeni insanın değerli ve hassas bir unsur olmasıdır. Organizasyonların amaçlarına ulaşmak için mevcut girdilerini verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Birçok organizasyon açısından insan gücü en önemli üretim kaynağıdır. Emek yoğun sektörlerde bulunan organizasyonlar için insan kaynağının önemi daha da artmaktadır. Organizasyonlardaki çalışanlar organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için istihdam edilen bireylerden oluşmaktadır¹⁰⁵. İnsan temelli yöntem ve yaklaşımlara önem veren, yönetim stratejilerini bu unsura göre ayarlayan organizasyonlar çalışanların sağlayacakları verimlilikten daha etkili bir şekilde faydalanabilmektedirler.

2.3.1.2.2 Örgüt ve Sistemler

Her birey kendine ait farklı enerjilere sahiplerdir. Yöneticilerin görevi, kişilerin sahip oldukları potansiyellerin fark edilmesi, ortaya çıkarılması ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi adına çalışanların yönlendirilmesidir. İşgörenin yaptığı iş ile ilgili

¹⁰⁴ Özdemir ve Muradova, s.146.

¹⁰⁵ Öztürk, Y ve Akbulut, N. “Hemşirelerin İşgücü Verimliliğini Etkileyen Örgütsel Faktörler Konusundaki Tutumlarının Belirlenmesi”, *Ankara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, C. 10, S. 1, Ankara, 2011.

bilgilendirilmesi ve gösterdiği performans düzeyinin gelişmesi sağlanarak verimlilik ve kalitede artış meydana getirilebilmektedir. Organizasyon bünyesine daha gelişmiş niteliklere sahip personelin çekilebilmesi, var olan nitelikli personelin uzun dönemler boyunca organizasyonda tutulabilmesi, işgörenlerin daha verimli olmaları ve üstün performans sergileyebilmeleri ancak motivasyon yüksekliğinin sağlanabildiği iş ortamlarıyla gerçekleştirilebilmektedir¹⁰⁶. Birçok organizasyonun verimliliğindeki düşük düzeyin nedeni yeterli düzeyde esnekliğe sahip olmamalarıdır. Esneklik konusunda eksik organizasyonlar piyasada mevcut farklılıkları algılayamadıkları için başarı elde edememektedirler. Bu tür organizasyonlar çevresel ve dışsal faktörler konusunda ve teknolojik gelişmelere dair bir farkındalığa sahip değildirler. Aynı zamanda bu tür organizasyonlarda yatay iletişim modelinden de bahsedilemez¹⁰⁷. Organizasyonlarda sistemler esneklik fırsatını çalışanlara sunarak verimlilik alanında bir artış sergileyebilmeleri mümkündür. Bu nedenle insan kaynakları önem taşımaktadır.

2.3.1.2.3 Çalışma Yöntemleri

Çalışma yöntemlerinde yapılacak geliştirmeler, organizasyonların verimliliğinde istenen artışın gözlenebilmesi için gereklidir. Çalışma yöntemleriyle organizasyon bünyesindeki çalışma ortamının yerleşim planı ya da kullanılan makinelerin düzenlenmesi gibi çalışma yöntemi değişiklikleriyle verim arttırmak hedeflenmektedir¹⁰⁸. Çalışma yöntemleriyle birlikte işlerin bir sistem dahilinde yürütülmesi, gerekmeyen aktivitelerin kaldırılması ve gerekli işin kısa bir süre içinde ve daha az çaba sarfedilerek etkin ve ucuz bir şekilde tamamlanması sağlanabilmektedir. Organizasyon bünyesinde çalışanlar çeşitli çalışma yöntemlerini uyguladıklarında hem zaman hem maliyet hem de harcanan çaba bakımından kayıplar önlenebilmektedir.

¹⁰⁶ Bakan, İ. “*Örgütsel Bağlılık*”, Ankara, 2011.

¹⁰⁷ Argun, T. “İletişim ve Sosyal Paydaşlar”, *Executive Excellence*, C. 1, S. 5, İstanbul, 1997.

¹⁰⁸ Peker, Ö. “*Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği*”, Ankara, 1995.

2.3.1.2.4 Yönetim Biçimleri

Organizasyonlarda da ülkelerdeki gibi yönetim biçimleri işgörenlerin tutum ve davranışlarında etki sahibi olması nedeniyle önem taşımaktadır. Verimlilik açısından önemli ögeler göz önüne alındığında ortaya örgütlerin yapıları, koordinasyon tipleri, kontrol alanları, iş planlamaları, çalışanlara yönelik politikalar, yönetsel uygulamalar, yapılan işin tasarımı, kaynak sarfiyatı gibi ögeler göz önünde bulundurulabilmektedir¹⁰⁷ Çalışanlardan elde edilebilecek verim organizasyon için hayati önem taşıyabilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimiyle sorumlu çalışanların işlerinde uzmanlaşarak yönetim biçimlerinin modernizasyonunu sağlamaları ve uzun vadeli amaçlara daha etkili bir şekilde yürümeleri elzemdir. İnsan kaynaklarının uzman yöneticilerden oluşması örgütleri yalnızca dönemsel değil, uzun vadeli bir başarıya iletme konusunda önemlidir.

BÖLÜM 3 - MOTİVASYONUN PERFORMANS VE VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Bu kısımda motivasyonun performans ve verimlilik üzerine etkisinin ölçülmesi için yapılan araştırma çalışmasının planlaması, uygulama süreci, elde edilen bulgular ve bu bulgularla ilgili yorumlar geniş bir şekilde açıklanmaktadır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan kaynaklarının önemi günümüz dünyasının şartları altında organizasyonların rekabetçi bir ortam karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri açısından büyük ölçüde artmıştır. İnsan kaynaklarından etkili ve verimli bir şekilde faydalanabilmek için motivasyon alanında çalışmalar yapılmakta ve böylece örgütsel etkinlik ve verimliliğin yanı sıra çalışanların bireysel performansları da arttırılabilmektedir. Organizasyonlarda çalışanlar bir süre sonra iş doyumu ve motivasyon değişkenlerine bağlı olarak çeşitli davranış ve tutumlar edinmektedirler. Bu durum çalışanlar için yapılan motivasyon çalışmaları ve uygulanan stratejilere göre şekillenmektedir.

Çalışmada BMW çalışanlarının motivasyonlarının çeşitli motivasyonel faktörler açısından ele alındığı bir anket uygulanmıştır. Bu anket aracılığıyla çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi, çalışanların motivasyon seviyeleri ve performansları arasındaki ilişkinin ölçülmesi, çalışanların motivasyona yönelik duygu ve düşüncelerinin saptanması ve motivasyon düzeylerinin performans ve verimlilik üzerinde ne ölçüde etkili olduğu saptanmaya çalışılmaktadır.

Çalışmada ampirik bir uygulama aracılığıyla üç değişken olan motivasyon, performans ve verimlilik arasındaki ilişkinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

Çalışmada uygulanan anketler aracılığıyla elde edilen verilerin sağladığı anlayış doğrultusunda çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik çeşitli öneriler sunulmaktadır. Böylelikle yöneticilerin çalışanların motivasyon seviyelerinde artış

sağlayarak onlardan daha etkin ve verimli bir şekilde faydalanmak amacıyla çeşitli motivasyon artırıcı uygulamaları yürütebilmelerine katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Organizasyonlarda çalışanların performansını arttırmak amacıyla yürütülen motivasyon çalışmaları ile ilgili olarak, bir otomotiv kuruluşundaki çalışanların motivasyon düzeylerinin tespit edilerek performanslarının geliştirilmesi üzerinde yürütülen bu çalışmada, özellikle organizasyonlarda temel üretim ögesi olan insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliği ile işletmeye sağladığı katma değer geliştirilmesine yönelik veriler ve faktörler değerlendirilmektedir.

Düşük motivasyon düzeyine sahip ve iş hayatındaki kalite çağdaş çalışma standartlarının altında olan bir organizasyonda çalışan bir işgörenin etkin ve verimli olması kolay olmamaktadır. Bu nedenle organizasyonlardaki yöneticiler, çalışanların moral ve motivasyon seviyelerine yönelik öncelikleri belirlemek, bu unsurları iyileştirmek zorundadır.

Özellikle insan kaynakları yöneticileri belirlenmiş olan problemlerin çözümünde, çalışanların moral ve motivasyon düzeylerinin geliştirilmesinde kendi çalışanları ile iş birliği içinde gereken tedbirleri almalı ve yönetim süreçlerine dahil etmelidir. Yapılan literatür taramasında tez çalışmasının değişkenlerini oluşturan motivasyon, performans ve verimlilik arasındaki ilişkileri değerlendiren çeşitli çalışmalar saptanmıştır. Fakat otomotiv sektöründe yürütülmüş yeterli çalışma bulunamamıştır. Bu nedenle otomotiv sektörü açısından orijinal bir çalışma ile literatüre katkı sağlamak çalışmanın temel amaçlarındandır.

3.2 Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilirken, nicel araştırma yöntemlerinden betimleyici ve çıkarımsal araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın örnekleme Almanya’da BMW şirketinde çalışan toplam 130 kişi olarak belirlenmiştir. Gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan katılımda 114 çalışan bilgilendirilmiş ve sözlü onay alınmıştır.

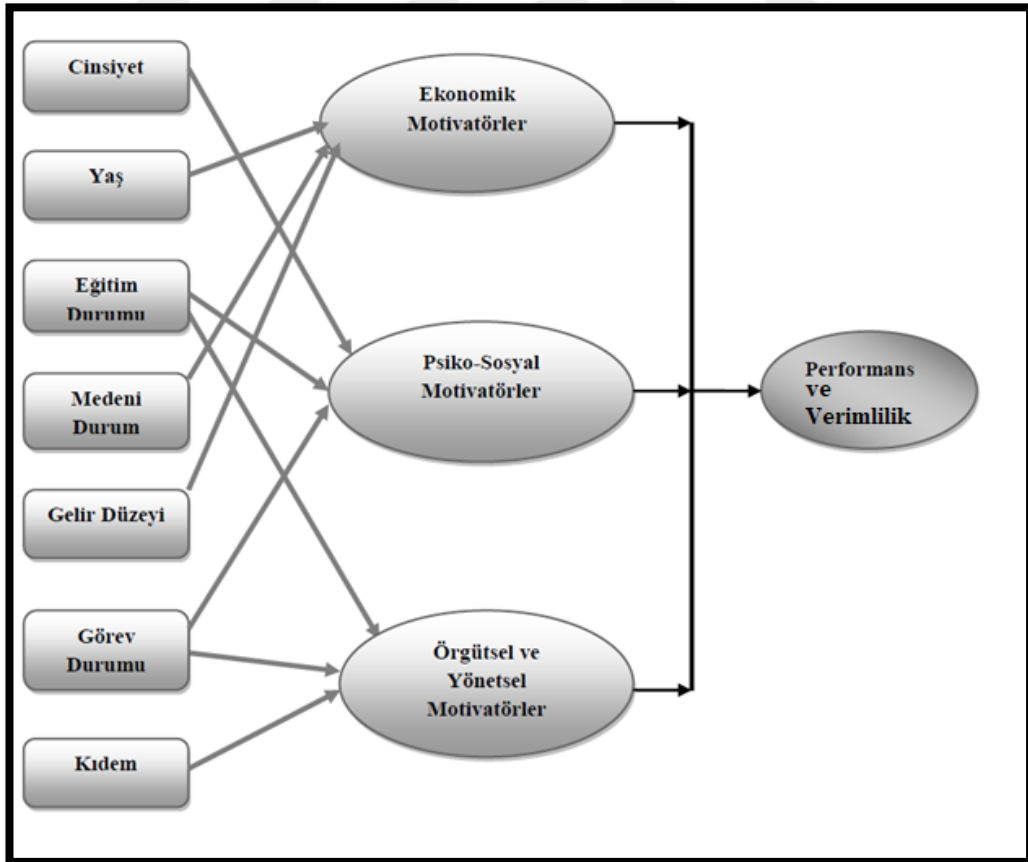
Araştırmaya katılmayı reddeden 16 çalışan çalışmanın sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır. Bu durumun temelinde meşgul olduklarını belirtmeleri yatmaktadır.

Araştırmanın yürütüldüğü şirketin tek bir şehirde olmasından dolayı ortaya çıkan bulgular yalnızca araştırmanın yapıldığı şirkete yönelik sonuçları ortaya koymaktadır. Bu nedenle motivasyonun performans ve verimlilik üzerine etkisi açısından çalışma sonuçlarının genellenebilmesi mümkün değildir. Fakat sonuçların diğer çalışmalarla örtüşmesi, genel bir fikir elde edilmesine yardımcı olmaktadır.

3.3 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tamamlayıcı bir araştırma olup motivasyonun performans ve verimlilik üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu incelenmiştir.

Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli



Analizlerde kullanılacak değişkenlerden demografik bilgiler içeren değişkenler; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, mesleki seçimde isteklilik, iş değiştirme eğilimi ve kurumda ödüllendirme işleyişine yönelik değişkenlerdir.

Motivasyon değişkenini ölçmek için kullanılan anket ise toplam 30 sorudan oluşmakta, ekonomik, örgütsel-yönetmel ve psikososyal alt boyutlarını içermektedir.

Performans ve verimlilik değişkenlerini ölçmek için kullanılan anket ise 4 soru içermektedir.

3.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilecek alternatif hipotezler aşağıda maddeler halinde listelenmiştir.

- Çalışanların Motivasyonu ile Performans ve Verimlilikleri cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Çalışanların Motivasyonu ile Performans ve Verimlilikleri medeni durumları bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Çalışanların Motivasyonu ile Performans ve Verimlilikleri yaşları bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Çalışanların Motivasyonu ile Performans ve Verimlilikleri gelirleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Çalışanların Motivasyonu ile Performans ve Verimlilikleri eğitimleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Çalışanların Motivasyonu ile Performans ve Verimlilikleri toplam çalışma süreleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Çalışanların Motivasyonu ile Performans ve Verimlilikleri kurumda toplam çalışma süreleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- Çalışanların Motivasyonu ile Performans ve Verimlikleri mesleklerini kendi isteklerine göre seçip seçmeme durumları bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Çalışanların Motivasyonu ile Performans ve Verimlikleri iş değiştirme eğilimi gösterip göstermediklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Çalışanların Motivasyonu ile Performans ve Verimlikleri çalıştıkları kurumda ödüllendirme mekanizmalarının işleyişi bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Çalışanların Motivasyonu ile Performans ve Verimlikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.5 Veri Toplama Araçları ve Değişkenleri

Demografik bilgileri içeren 10 soruluk bölüm, anket formunun ilk kısmını oluşturmaktadır.

Ardından, araştırmada özgün sonuçlar elde edebilmek amacıyla 30 sorudan oluşan ve beşli Likert ölçeği ile değerlendirilen motivasyon ölçeği kullanılmıştır.

Likert ölçeği;

1. Hiç Katılmıyorum

2. Kısmen Katılmıyorum

3. Kararsızım

4. Kısmen Katılıyorum

5. Tamamen Katılıyorum; cevap ifadelerinden oluşmaktadır.

Likert tipi ölçeğin amacı, kişilerin bir ürün, bir olay, bir konu veya bir olgu hakkındaki düşüncelerini aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak, değerlendirmek ve derecelendirmektir. Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

Çalışmada kullanılan 30 soruluk motivasyon ölçeği Torun tarafından hazırlanmış ve geçerlilik güvenilirlik testi yapılmıştır. Torun'un yaptığı çalışmada söz konusu ölçeğin güvenilirliği 0,899 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir 0.70'lik Cronbach düzeyinin üzerinde değere sahiptir¹⁰⁹. Motivasyon ölçeği üç temel alt boyut olan ve çalışmamızda da temel alınan ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetmel boyutları ele almaktadır.

Sonrasında, çalışanların iş performansının ve verimliliklerinin ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen¹¹⁰, daha sonra ise, Sigler ve Pearson¹¹¹ tarafından kullanılan iş performansı ve verimliliği ölçeği kullanılmıştır. Dört soru içeren ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da .70'in üstünde bulunmuştur. Türkiye'de Çöl¹¹² tarafından akademisyenlerin katılımıyla uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı .82 olarak saptanmıştır. Araştırmada cevaplar 5'li likert ölçeğine göre alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .66-.81 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .83 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Keiser- Meyer- Olkin analiz sonucu .79 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak saptanmıştır.

3.6 Veri Analiz Teknikleri

Elde edilen verilerin analizi için SPSS Statistics 20 programı kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu bir önceki alt başlıkta bahsedildiği gibi üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemek için oluşturulmuş 10 adet soru bulunmaktadır. Bu

¹⁰⁹ Torun, M, T. "Örgütlerde İşgören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama", Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (2003).

¹¹⁰ Kirkman, B. L. Rosen, B. "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 Issue 1, s. 58-74. (1999).

¹¹¹ Sigler, T.H., Pearson, C.M. "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment". *Journal of Quality Management*, Vol.5.(2000).

¹¹² Çöl, G. "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46, (2008).

10 adet soru ile elde edilen veriler için frekans dağılımları tablolar halinde bir sonraki alt başlıkta verilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde motivasyon değişkenini ölçmek için 30 sorudan oluşan likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekten elde edilen verilerin analizine geçmeden önce ilk olarak ölçeğin güvenirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Güvenilir ve geçerli olduğu belirtilen ölçek için betimleyici istatistikler hesaplanmış ve böylece ankete katılanların motivasyonları hakkında mevcut durum ortaya çıkartılmıştır. Daha sonra araştırmanın hipotezlerini test etmede kullanılacak analizlerin belirlenmesi için ölçek verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla normal dağılım testi uygulanmıştır. Ölçek verilerinin her üç boyut için de normal dağılım göstermediği anlaşıldığından hipotezlerin testinde parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U ile Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

Anket formunun son bölümünde ise performans ve verimlilik değişkenlerinin ölçümü için dört sorudan oluşan likert tipi ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek için de sırasıyla geçerlik ve güvenirlik analizleri uygulanmış, her soru için frekans dağılımları tablolar halinde gösterilmiş, elde edilen tek bir boyut için betimleyici istatistikler hesaplanmış ve normal dağılım testi uygulanmıştır. Motivasyon ölçeği gibi ilgili ölçeğin de normal dağılım göstermediği görüldüğünden hipotezlerin testinde parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U ile Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

Veri analizinde en son aşama olarak ankete katılanların motivasyonlarıyla performansları ve verimlilikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere Spearman Sıra testi uygulanmıştır.

3.7 İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Araştırmaya ait analiz ve sonuçlar başlıklar halinde aşağıda sunulmuştur.

3.7.1 Frekans Dağılımları

Ankete katılan BMW çalışanlarının demografik özelliklerine ait veriler frekans tablosu aracılığıyla aşağıda belirtilmiştir. Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum,

eğitim seviyesi gibi demografik özelliklerinin belirlenmesi adına frekans analizi yapılmış ve aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

Tablo 3.1 Araştırmaya Katılanların Frekans Dağılımları

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	N	%
Cinsiyet		
Erkek	89	78,1
Kadın	25	21,9
Toplam	114	100
Yaş		
20-30	49	43,0
30-40	59	51,8
40-50	6	5,3
Toplam	114	100
Medeni Durum		
Evli	71	62,3
Bekar	43	37,7
Toplam	114	100
Eğitim		
Lisans	73	64,0
Lisans Üstü	41	36,0
Toplam	114	100
Gelir		
1500-2000€	9	7,9
2000-3000€	64	56,1
3000€ ve üzeri	41	36,0
Toplam	114	100
Toplam alışma Süresi		
0-5 Yıl	29	25,4
5-10 Yıl	50	43,9
10-15 Yıl	33	28,9
15 Yıl ve Üzeri	2	1,8
Toplam	114	100
Kurumda alışma Süresi		
0-5 Yıl	29	25,4
5-10 Yıl	50	43,9
10-15 Yıl	33	28,9
15 Yıl ve Üzeri	2	1,8
Toplam	114	100
Mesleki Seçimde İstek		
Evvet	91	79,8
Hayır	23	20,2

Toplam	114	100
İş Değiştirme Eğilimi		
Evet	32	28,1
Hayır	82	71,9
Toplam	114	100
Ödüllendirme İşleyişi		
Evet	93	81,6
Hayır	21	18,4
Toplam	114	100

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarından 89 (%78,1) kişi erkek, 25 (%21,9) kişi ise kadındır.

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere çalışanlardan 49 (%43) kişi 20 ile 30 yaşları arasında, 59 (%51,8) kişi 30 ile 40 yaşları arasında ve 6 (%5,3) kişi ise 40 ile 50 yaşları arasındadır.

Katılımcılardan 71 (%62,3) kişi bekar, 43 (%37,7) kişi ise evlidir.

Eğitim durumlarına göre katılımcılardan 73 (%64) kişi Lisans ve 41 (%37,7) kişi Lisans Üstü mezuniyet derecesine sahiptir.

Gelir düzeyi açısından ele alındığında katılımcılardan 9 (%7,9) kişi 1500 ve 2000€ arasında, 64 (%56,1) kişi 2000 ve 3000€ arasında, 41 (%36,0) kişi ise 3000€ ve üzerinde aylık gelire sahiptir.

Toplam çalışma süresine göre katılımcılar incelendiğinde içlerinde 29 (%25,4) kişi 0 ile 5 yıl arasında, 50 (%43,9) kişi 5 ile 10 yıl arasında, 33 (%28,9) kişi 10 ile 15 yıl arasında ve 2 (%1,8) kişi ise 15 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahiptir.

Mesleki seçim konusunda isteklilik konusunda ise çalışmaya katılanlardan 91 (%79,8) kişi seçtikleri mesleği kendi istekleri doğrultusunda seçtiklerini ve 23 (%20,2) kişi ise seçtikleri mesleğin kendi istekleri doğrultusunda olmadığını belirtmişlerdir.

Bir fırsat sunulduğunda işlerini değiştirip değiştirmeyecekleri sorulan katılımcılardan 32 (%28,1) kişi işini değiştirebileceğini, 82 (%71,9) kişi ise işini değiştirmeyeceğini belirtmiştir.

Şirket içinde ödüllendirme mekanizmalarının çalışıp çalışmadığı konusunda fikirleri alınan katılımcılardan 93 (%81,6) kişi ödüllendirme işleyişinin iyi çalıştığını 21 (%18,4) kişi ise iyi çalışmadığını belirtmiştir.

3.7.2 Geçerlik Analizleri

Anket formunun ikinci kısmında yer alan motivasyon ölçeğinin geçerliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak 30 soruyla elde edilen veriler için korelasyon ve kısmi korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Hesaplanan korelasyon ve kısmi korelasyon katsayıların büyüklüklerini karşılaştıran Kaiser Meyer Olkin katsayısı hesaplanmış ve 0,90 olarak bulunmuştur. KMO testinde bulunan değer 0,50'inin altında ise kabul edilemez, 0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi ve 0,90 mükemmeldir¹¹³. Buna göre elde edilen veriler için hesaplanan 0,90 KMO katsayısına göre örneklem büyüklüğünün iyi olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tabloda görüleceği gibi korelasyon matrisinin determinantının birim matris olduğunu öne süren sıfır hipotezini test etmek amacıyla yapılan Bartlett testi sonucunda bulunan değer ilgili araştırma için önceden belirlenen 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için sıfır hipotezi red edilmiştir ($\chi^2 = 10447,579; p < 0,05$) Bu durumda, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve veriler çoklu normal dağılıma sahip demektir. Başka bir deyişle veri seti faktör analizi için uygundur.

Buna göre uygulanan faktör analizi sonucu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Tabloda görüleceği gibi faktör analizi sonucunda üç adet faktör elde edilmiştir. Bulunan 3 adet faktör ile toplan değişkenliğin %94,93'ü açıklanabilmektedir.

¹¹³ Sharma S, Applied Multivariate Techniques, John Wiley Sonc Inc, New York, 116. (1996).

Tablo 3.2 Motivasyon ile İlgili Faktör Sonuçları

SORULAR	FAKTÖR YÜKLERİ	AÇIKLANAN VARYANS (%)
FAKTÖR 1: EKONOMİK AÇIDAN MOTİVASYON		18,895
Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, prim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırır	0,906	
Performansa göre ücret işte verimliliği artırır	0,864	
Aylık gelir miktarına yapılacak zam işgörenlerin performanslarını arttırmada önemli bir faktördür	0,918	
Çalışanlara verilecek kira, yakacak, acil eve giyim yardımları işgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının artmasına etki eder	0,874	
Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansı artırıcı bir faktördür	0,916	
FAKTÖR 2: PSİKO-SOSYAL AÇIDAN MOTİVASYON		17,071
Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulmasını, çalışanların daha başarılı olmasını sağlar	0,916	
Çalışan diğer arkadaşlarla ilişkilerin iyi olması performansı artırır	0,951	
Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar	0,937	
İşyerinde müzik çalınması, performansı olumlu etkiler	0,877	
İşini kaybetme korkusu performansı olumlu yönde etkiler	0,837	
FAKTÖR 3: ÖRGÜTSEL-YÖNETSEL AÇIDAN MOTİVASYON		58,970
Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir	0,907	
Başarılı olan personele sertifika/plaket verilmesi personelin daha başarılı olması için teşvik edicidir.	0,921	
Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar	0,913	
Gerektiği durumlarda personele ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir	0,926	
İşin yeteneklere uygunluğu, başarının artmasını sağlar	0,909	
Yapılan işin öneminin vurgulanması ve çekiciliğinin artırılması performansı olumlu etkiler	0,923	
Güvene ve işbirliğine dayalı iş ortamı, performansı artırır	0,898	
İşyerinde ekip çalışması uygulanması motivasyon ve performansı artırıcı etki gösterir	0,903	

Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir	0,902	
Başarılı olan personele terfi imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır	0,920	
Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar	0,912	
Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler	0,896	
Fiziksel çalışma koşullarının düzgün olması verimliliği artırır	0,904	
Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç-gereç, malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir	0,910	
Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır	0,926	
Çalışanların performanslarının yüksek olması için işyerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir	0,923	
Şikayetlerin dikkate alınması ve hemen çözümlenmesi amire olan güveni ve performansı artırır	0,895	
Amir ile işgörenin ilişkilerinin iyi olması performansı artırır	0,914	
Performansın amir tarafından değerlendirilmesi ve geribildirim yapılması performansı artırır	0,923	
Amirin işgöreni için kariyer planlaması yapması işte performansı artırıcı etki gösterir	0,927	
TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS		94,936
KMO (Örneklem Büyüklüğünün Ölçüsü)= 0,900	Bartlett's = 10447,578	
Df. 435	p değeri = 0,0000	

3.7.3 Güvenilirlik Analizleri

Motivasyonun ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 3.3 Motivasyon Ölçeği ile İlgili Güvenilirlik Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Ekonomik Açıdan Motivasyon	,991	5
Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	,976	5
Örgütsel-Yönetmel Açıdan Motivasyon	,996	20

Cronbach's Alpha katsayısı 0,6 – 0,7 arası kabul edilebilir, 0,7 – 0,8 arası kullanılabilir, 0,8 – 0,9 arası iyi ve 0,9'dan büyük ise mükemmel olarak adlandırılmaktadır.¹¹⁴ Buna göre motivasyon ölçeğinin tüm alt boyutları için sorulan sorulara verilen cevaplar güvenilir bulunmuştur.

3.7.4 Betimleyici İstatistikler

Geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş motivasyon ve performans-verimlilik ölçeklerinin tüm alt boyutları için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.4 Motivasyon Ölçeğinin Tüm Alt Boyutları İçin Betimleyici İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma
Ekonomik Açıdan Motivasyon	114	3,96	1,16
Örgütsel-Yönetmel Açıdan Motivasyon	114	4,33	,98
Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	114	3,84	,88

Yukarıdaki tablo incelendiğinde ankete katılan tüm çalışanların motivasyon ölçeğinde yer alan tüm sorulara eksiksiz yanıt verdiği görülmektedir. Betimleyici istatistiklerden merkezi eğilim ölçülerinden aritmetik ortalama ve değişkenlik ölçülerinden standart sapma seçilmiş ve tüm alt boyutlar için hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalamalara bakıldığında tüm alt boyutlar için ortalamaların yaklaşık olarak 4 civarında olduğu görülmektedir. Motivasyon ölçeğinde 4 rakamının karşılığı “Kısmen Katılıyorum” ifadesine denk gelmektedir. Buna göre ankete katılan çalışanların tüm alt boyutları ölçen sorulara verdikleri ortalama cevap “kısmen

¹¹⁴ Gliem, Joseph A., Gliem, Rosemary R., “Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales” Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, 2003

katılıyorum”dur. Tüm alt boyutlar için hesaplanan standart saplamalara baktığımızda ise “Ekonomik Açıdan Motivasyon” alt boyutunu ölçen sorulara verilen cevaplar diğerlerine göre daha fazla değişkenlik göstermektedir.

Tablo 3.5 Performans-Verimlilik Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma
Performans-Verimlilik	114	4,64	,20

Performans-Verimlilik ölçeğinde yer alan tek boyut için hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapmaya göre, ankete katılan çalışanların ilgili boyutu ölçen sorulara ortalama “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını verdikleri ve değişkenliğin motivasyon ölçeğinin tüm alt boyutlarına kıyasla daha az olduğu görülmektedir.

3.7.5 Hipotezlerin Testi

Araştırmanın Hipotezleri alt başlığında ifade edilen hipotezlerin testinde kullanılacak testleri belirlemeden önce, motivasyon ölçeğinin tüm alt boyutları ve performans-verimlilik ölçeğinin alt boyutu için Kolmogorov Smirnov testi ile tüm alt boyutlara verilen cevapların normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda verilen değerler incelendiğinde her iki ölçek için de tüm alt boyutların normal dağılım göstermediği görülmektedir ($p < 0,05$). Buna göre hipotezlerin testi için demografik değişkenlerin şık sayılarına göre parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi ile Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Tablo 3.6 Motivasyon ve Performans-Verimlilik Ölçeği İçin Normal Dağılım Testi Sonuçları

Değerler	Ekonomik Açıdan Motivasyon	Örgütsel-Yönetsel Açıdan Motivasyon	Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	Performans-Verimlilik
Kolmogorov-Smirnov Z	0,187	0,249	0,201	0,223
p	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 3.7 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Cinsiyetleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	U	z	P
Ekonomik Açıdan Motivasyon	Erkek	89	57,66	5131,50	1098,50	-0,098	0,922
	Kadın	25	56,94	1423,50			
	Toplam	114					
Örgütsel-Yönetsel Açıdan Motivasyon	Erkek	89	56,61	5038,00	1033,00	-0,561	0,575
	Kadın	25	60,68	1517,00			
	Toplam	114					
Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	Erkek	89	57,38	5107,00	1102,00	-0,073	0,942
	Kadın	25	57,92	1448,00			
	Toplam	114					
Performans-Verimlilik	Erkek	89	57,46	5114,00	1109,00	-0,026	0,980
	Kadın	25	57,64	1441,00			
	Toplam	114					

Çalışanların motivasyonları ile performans ve verimliliklerinin cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Mann Whitney U testi sonucuna göre tüm alt boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$). Buna göre çalışanların cinsiyeti motivasyonlarıyla performans ve verimlilik üzerinde etkili değildir.

Tablo 3.8 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Medeni Durumları Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
Ekonomik Açıdan Motivasyon	Evli	71	55,49	3939,50	1383,50	-0,859	0,391
	Bekar	43	60,83	2615,50			
	Toplam	114					
Örgütsel-Yönetsel Açıdan Motivasyon	Evli	71	53,46	3796,00	1240,00	-1,726	0,084
	Bekar	43	64,16	2759,00			
	Toplam	114					
Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	Evli	71	53,94	3829,50	1273,50	-1,498	0,134
	Bekar	43	63,38	2725,50			
	Toplam	114					
Performans-Verimlilik	Evli	71	60,94	4327,00	1282,00	-1,522	0,128
	Bekar	43	51,81	2228,00			
	Toplam	114					

Çalışanların motivasyonları ile performans ve verimliliklerinin medeni durumları bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Mann Whitney U testi sonucuna göre tüm alt boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$). Buna göre çalışanların medeni durumu motivasyonlarıyla performans ve verimlilik üzerinde etkili değildir.

Tablo 3.9 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Yaşları Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Ekonomik Açıdan Motivasyon	20-30	49	57,15	0,272	2	0,873
	30-40	59	57,11			
	40-50	6	64,17			
	Toplam	114				
Örgütsel-Yönetmel Açıdan Motivasyon	20-30	49	64,52	4,499	2	0,105
	30-40	59	51,42			
	40-50	6	59,92			
	Toplam	114				
Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	20-30	49	58,65	0,110	2	0,946
	30-40	59	56,56			
	40-50	6	57,33			
	Toplam	114				
Performans-Verimlilik	20-30	49	57,54	0,018	2	0,991
	30-40	59	57,31			
	40-50	6	59,08			
	Toplam	114				

Çalışanların motivasyonları ile performans ve verimliliklerinin yaşları bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis testi sonucuna göre tüm alt boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$). Buna göre çalışanların yaşları motivasyonlarıyla performans ve verimlilik üzerinde etkili değildir.

Tablo 3.10 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Eğitimleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
Ekonomik Açıdan Motivasyon	Lisans	73	59,45	4340,00	1354,00	-,0864	0,388
	Lisans Üstü	41	54,02	2215,00			
	Toplam	114					
Örgütsel-Yönetsel Açıdan Motivasyon	Lisans	73	64,18	4685,00	1009,00	-2,966	0,003
	Lisans Üstü	41	45,61	1870,00			
	Toplam	114					
Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	Lisans	73	60,67	4429,00	1265,00	-1,384	0,166
	Lisans Üstü	41	51,85	2126,00			
	Toplam	114					
Performans-Verimlilik	Lisans	73	58,34	4259,00	1435,00	-0,387	0,699
	Lisans Üstü	41	56,00	2296,00			
	Toplam	114					

Çalışanların motivasyonları ile performans ve verimliliklerinin eğitim durumları bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Mann Whitney U testi sonucuna göre örgütsel-yönetsel açıdan motivasyon alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$). Buna göre çalışanların eğitim durumları sadece örgütsel-yönetsel açıdan motivasyonları üzerinde etkilidir. Lisans mezunu çalışanlar lisans üstü mezunu çalışanlara göre örgütsel-yönetsel açıdan motivasyon alt boyutunu ölçen sorulara daha yüksek puanlar vermiş yani ilgili sorularda yer alan ifadelere daha fazla katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.11 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Gelirleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Ekonomik Açıdan Motivasyon	1500-2000	9	25,17	12,396	2	0,002
	2000-3000	64	64,27			
	3000 ve üzeri	41	54,02			
	Toplam	114				
Örgütsel-Yönetmel Açıdan Motivasyon	1500-2000	9	88,56	14,729	2	0,001
	2000-3000	64	60,75			
	3000 ve üzeri	41	45,61			
	Toplam	114				
Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	1500-2000	9	61,11	1,919	2	0,383
	2000-3000	64	60,61			
	3000 ve üzeri	41	45,61			
	Toplam	114				
Performans-Verimlilik	1500-2000	9	69,61	1,503	2	0,472
	2000-3000	64	56,76			
	3000 ve üzeri	41	56,00			
	Toplam	114				

Çalışanların motivasyonları ile performans ve verimliliklerinin gelirleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis testi sonucuna göre ekonomik açıdan motivasyon ve örgütsel-yönetmel açıdan motivasyon alt boyutları hariç diğer iki alt boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$). Çalışanların gelir düzeyleriyle ekonomik açıdan motivasyon ve örgütsel-yönetmel açıdan motivasyon alt boyutları arasında ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gelir düzeylerinden kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre farklılık her iki alt boyut için de 1500-200 avro gelir düzeyine sahip çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Gelirleri 1500 ile 2000 avro arasında olan çalışanlar her iki alt boyutu ölçen sorulara diğer gelir düzeyine sahip çalışanlara göre daha az katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.12 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Toplam Çalışma Süreleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Ekonomik Açıdan Motivasyon	0-5	24	70,77	9,063	3	0,028
	5-10	27	53,54			
	10-15	45	59,20			
	15 ve üzeri	18	41,50			
	Toplam	114				
Örgütsel-Yönetmel Açıdan Motivasyon	0-5	24	65,31	20,384	3	0,000
	5-10	27	56,50			
	10-15	45	65,96			
	15 ve üzeri	18	27,44			
	Toplam	114				
Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	0-5	24	59,50	6,157	3	0,104
	5-10	27	61,24			
	10-15	45	61,17			
	15 ve üzeri	18	40,06			
	Toplam	114				
Performans-Verimlilik	0-5	24	57,04	3,797	3	0,284
	5-10	27	60,15			
	10-15	45	61,19			
	15 ve üzeri	18	44,92			
	Toplam	114				

Çalışanların motivasyonları ile performans ve verimliliklerinin toplam çalışma süreleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis testi sonucuna göre ekonomik açıdan motivasyon ve örgütsel-yönetmel açıdan motivasyon alt boyutları hariç diğer iki alt boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$). Çalışanların toplam çalışma süreleriyle ekonomik açıdan motivasyon ve örgütsel-yönetmel açıdan motivasyon alt boyutları arasında ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gelir düzeylerinden kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre farklılık her iki alt boyut için de 0-5 yıl ile 10-15 yıl arasında çalışma sürelerine sahip çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Toplamda 0-5 yıl ile 5-10 yılları arasında çalışanlar her iki alt boyutu ölçen sorulara diğer gelir düzeyine sahip çalışanlara göre daha az katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.13 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Kurumda Toplam Çalışma Süreleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Ekonomik Açıdan Motivasyon	0-5	29	59,26	0,315	3	0,957
	5-10	50	55,63			
	10-15	33	58,85			
	15 ve üzeri	2	56,50			
	Toplam	114				
Örgütsel-Yönetmel Açıdan Motivasyon	0-5	29	65,00	4,043	3	0,257
	5-10	50	58,32			
	10-15	33	51,12			
	15 ve üzeri	2	33,50			
	Toplam	114				
Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	0-5	29	54,36	0,367	3	0,947
	5-10	50	58,82			
	10-15	33	58,21			
	15 ve üzeri	2	58,25			
	Toplam	114				
Performans-Verimlilik	0-5	29	57,28	2,119	3	0,548
	5-10	50	60,55			
	10-15	33	54,62			
	15 ve üzeri	2	32,00			
	Toplam	114				

Çalışanların motivasyonları ile performans ve verimliliklerinin buldukları kurumda geçirdikleri toplam çalışma süreleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis testi sonucuna göre tüm alt boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$). Buna göre çalışanların buldukları kurumda çalışma süreleri motivasyonlarıyla performans ve verimlilik üzerinde etkili değildir.

Tablo 3.14 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Mesleklerini Kendi İstekleriyle Seçmeleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
Ekonomik Açıdan Motivasyon	Evet	91	58,01	5279,00	1000,00	-0,337	0,736
	Hayır	23	55,48	1276,00			
	Toplam	114					
Örgütsel-Yönetimsel Açıdan Motivasyon	Evet	91	56,71	5161,00	975,00	-0,520	0,603
	Hayır	23	60,61	1394,00			
	Toplam	114					
Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	Evet	91	56,38	5131,00	945,00	-0,726	0,468
	Hayır	23	61,91	1424,00			
	Toplam	114					
Performans-Verimlilik	Evet	91	57,57	5239,00	1040,00	-0,049	0,961
	Hayır	23	57,22	1316,00			
	Toplam	114					

Çalışanların motivasyonları ile performans ve verimliliklerinin mesleklerini kendi isteklerine göre seçip seçmemeleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Mann Whitney U testi sonucuna göre tüm alt boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$). Buna göre çalışanların mesleklerini kendi isteklerine göre seçme durumları motivasyonlarıyla performans ve verimlilik üzerinde etkili değildir.

Tablo 3.15 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle İş Değişirme Eğilimleri Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
Ekonomik Açıdan Motivasyon	Evet	32	51,09	1635,00	1107,00	-1,328	0,184
	Hayır	82	60,00	4920,00			
	Toplam	114					
Örgütsel-Yönetmel Açıdan Motivasyon	Evet	32	57,31	1834,00	1306,00	-0,039	0,969
	Hayır	82	57,57	4721,00			
	Toplam	114					
Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	Evet	32	64,41	2061,00	1091,00	-1,412	0,158
	Hayır	82	54,80	4494,00			
	Toplam	114					
Performans-Verimlilik	Evet	32	61,23	1959,50	1192,50	-0,803	0,422
	Hayır	82	56,04	4595,50			
	Toplam	114					

Çalışanların motivasyonları ile performans ve verimliliklerinin iş değiştirme eğiliminde olup olmadıkları bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Mann Whitney U testi sonucuna göre tüm alt boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$). Buna göre çalışanların iş değiştirme eğiliminde olma durumları motivasyonlarıyla performans ve verimlilik üzerinde etkili değildir.

Tablo 3.16 Çalışanların Motivasyonu, Performans ve Verimlilikleri İle Kurumda Ödüllendirme Mekanizmasının Çalışma Durumu Arasındaki Anlamlı Farklılığın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
Ekonomik Açıdan Motivasyon	Evet	93	57,77	5372,50	951,50	-0,188	0,851
	Hayır	21	56,31	1182,50			
	Toplam	114					
Örgütsel-Yönetmel Açıdan Motivasyon	Evet	93	56,40	5246,50	874,50	-0,768	0,442
	Hayır	21	62,36	1309,50			
	Toplam	114					
Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	Evet	93	55,15	5129,00	758,00	-1,618	0,106
	Hayır	21	67,90	1426,00			
	Toplam	114					
Performans-Verimlilik	Evet	93	56,41	5246,00	875,00	-0,790	0,429
	Hayır	21	62,33	1309,00			
	Toplam	114					

Çalışanların motivasyonları ile performans ve verimliliklerinin çalıştıkları kurumda ödüllendirme mekanizmasının işlemesi bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Mann Whitney U testi sonucuna göre tüm alt boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$). Buna göre çalışanların kurumlarında ödüllendirme mekanizmasının işleme durumu motivasyonlarıyla performans ve verimlilik üzerinde etkili değildir.

Tablo 3.17 Çalışanların Motivasyonu ile Performans ve Verimlilikleri Arasındaki Anlamlı İlişkinin İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Spearman Sıra Testi Sonuçları

		Ekonomik Açıdan Motivasyon	Örgütsel-Yönetmel Açıdan Motivasyon	Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	Performans- Verimlilik
Ekonomik Açıdan Motivasyon	Korelasyon Katsayısı	1,000	,444**	,488**	,006
	P değeri	.	,000	,000	,952
	N	114	114	114	114
Örgütsel- Yönetmel Açıdan Motivasyon	Korelasyon Katsayısı	,444**	1,000	,285**	,078
	P değeri	,000	.	,002	,408
	N	114	114	114	114
Psiko-Sosyal Açıdan Motivasyon	Korelasyon Katsayısı	,488**	,285**	1,000	-,016
	P değeri	,000	,002	.	,869
	N	114	114	114	114
Performans- Verimlilik	Korelasyon Katsayısı	,006	,078	-,016	1,000
	P değeri	,952	,408	,869	.
	N	114	114	114	114

Çalışanların motivasyonlarıyla performans ve verimlilikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Spearman Sıra Korelasyon testi sonuçlarına göre ekonomik açıdan motivasyon alt boyutu ile örgütsel-yönetmel açıdan motivasyon ve psiko-sosyal açıdan motivasyon alt boyutları arasında anlamlı pozitif yönde orta dereceli bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel-yönetmel açıdan motivasyon alt boyutu ile psiko-sosyal açıdan motivasyon alt boyutu arasında da anlamlı pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre motivasyon ölçeğinin tüm alt boyutları birbirleriyle anlamlı ve pozitif yönde ilişkiye sahiptirler.

BÖLÜM 4 - SONUÇ VE ÖNERİLER

Organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla organizasyon bünyesinde çalışanların isteklerini arttırmak, onları teşvik etmek ve çabalarını organizasyonel hedeflerle uyumlu hale getirmek için yürütülen bütün aktivitelere motivasyonel aktiviteler ismi verilmiştir. Motivasyon oldukça dinamik bir süreçtir ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlarını karşılamak için ortaya koydukları çabayla birlikte elde edilen çıktılar ve bu çıktıların oluşturduğu iş tatmini motivasyon sürecini özetlemektedir. Her ihtiyacın karşılanması ardından yeni bir ihtiyaç oluşmakta ve süreç bu şekilde devam etmektedir.

Günümüz dünyasının getirdiği bilgi birikimi dahilinde geçmişte motivasyona yönelik yürütülmüş çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Bu çalışmalarla birlikte çeşitli motivasyon teorileri ortaya çıkmıştır. Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Kapsam ve süreç teorileri arasında motivasyon çalışmalarında günümüzde etkili bir şekilde kullanılan teoriler tez çalışmasının literatür kısmında ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışan motivasyonu konusu çalışma kapsamında ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetmel alt boyutları altında incelenmiştir. 30 soruluk anket çalışması kapsamında ekonomik açıdan motivasyonun ücret ile ilgili teşvikleri içerdiğini, psikososyal açıdan motivasyonun bağımsız çalışabilme, sosyal katılım, değer, statü, öneriler, psikolojik güvence ve sosyal faaliyetleri içerdiğini ve örgütsel-yönetmel açıdan motivasyonun ise hedefte birlik sağlanmasını, yetkiler ve sorumluluklardaki dengeyi, eğitimleri ve terfileri, alınan kararlara katılımı ve iletişim gibi unsurları içerdiğini söylemek mümkündür.

Her birey birbirinden bağımsız ve farklı özelliklere sahiptir. Bu nedenle motivasyonları da farklı şekillerde etkilenmekte ve performanslarını ve verimliliklerini de bu doğrultuda etkilemektedir. Alt boyutlar kapsamında ele alınan motivasyon unsurunun performans ve verimlilik üzerindeki etkisi ele alınmıştır.

Yürütülen ampirik çalışmalar kapsamında oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Bu doğrultuda sırasıyla;

Çalışanların motivasyonu ile performans-verimliliklerinin cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Medeni durum bakımından çalışanların motivasyonları ve performans-verimlilikleri üzerinde bir etki bulunmamıştır.

Yaşlarına göre incelendiğinde çalışanların motivasyon ve performans-verimlilikleri konusunda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Eğitim durumları göz önüne alındığında yapılan testler sonucunda çalışanların motivasyonları ve performans-verimlilikleri arasında örgütsel-yönetmel alt boyut açısından anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum göstermektedir ki; Lisans mezunu çalışanlar lisans üstü mezunu çalışanlara göre örgütsel-yönetmel açıdan motivasyon alt boyutunu ölçen sorulara daha yüksek puanlar vermiş yani ilgili sorularda yer alan ifadelere daha fazla katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Gelir seviyeleri dikkate alınarak yürütülen testlerin, çalışanların motivasyon ve performans-verimlilikleri açısından istatistiki anlamda bir farklılık elde edilmiştir. Çalışanlar ekonomik ve örgütsel-yönetmel açıdan motivasyon alanındaki soruları farklı şekilde cevaplamışlardır. Bu doğrultuda, gelirleri 1500 ile 2000 avro arasında olan çalışanlar her iki alt boyutu ölçen sorulara diğer gelir düzeyine sahip çalışanlara göre daha az katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışanlar toplam çalışma süreleri açısından ele alındığında, ekonomik ve örgütsel-yönetmel alt boyutlar açısından farklılık göstermişlerdir. Her iki boyut için de farklılık, 0-5 yıl ile 10-15 yıl arasında çalışma sürelerine sahip çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Toplamda 0-5 yıl ile 5-10 yılları arasında çalışanlar her iki alt boyutu ölçen sorulara diğer gelir düzeyine sahip çalışanlara göre daha az katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışmanın yürütüldüğü kurumda yapılan anket kapsamında çalışanların buldukları kurumda ne kadar süre çalıştıklarını, motivasyonları ve performans-verimlilikleri açısından bir farklılık teşkil etmediği gözlemlenmiştir.

Mesleklerini isteyerek seçip seçmedikleri sorgulanan çalışanların bu isteklilik durumlarının çalışma alanındaki motivasyonları ve performans-verimlilikleri üzerinde bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Yine mesleki istek bağlamında, herhangi bir fırsat durumunda işlerini değiştirip değiştirmeyecekleri sorgulanan çalışanların verdikleri cevapların motivasyonları ve performans-verimlilikleri üzerinde bir etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir.

Kurum bünyesinde ödüllendirme mekanizmalarının işleyişi hakkında olumlu ve olumsuz düşünen çalışanların motivasyonları ve performans-verimlilikleri bu konuda bir etki altında değildir.

Elde edilen veriler ve hipotezlerin testleri incelendiğinde göze çarpan değişiklikler eğitim, gelir ve toplam çalışma sürelerinde bulunmaktadır. Toplam 10 hipotezden yalnızca 3 hipotez doğrulanabilmiştir. Bu nedenle anket çalışmasının kısıtlılıkları göz önünde bulundurarak tez çalışması değerlendirilmelidir.

Sonuçlar doğrultusunda cinsiyet, medeni durum ve yaş gibi değişkenlerin çalışanlar üzerinde motivasyon açısından herhangi bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiş ve bu doğrultuda organizasyon tarafından yürütülmesi planlanan motivasyon artırıcı çalışmaların bu değişkenlere göre bir ayırım yapmadan bütün çalışanlara aynı şekilde standart bir motivasyonel faaliyet yürütebileceğini söylemek mümkündür. Aynı şekilde mesleki seçimde isteklilik, iş değiştirme eğilimi ve ödüllendirme mekanizmalarına karşı algı konusunda da herhangi bir farklılık saptanmamıştır.

Motivasyon, performans ve verimlilik alanlarında yapılan testler üzerinde farklılık gösteren bireylerin ortak noktaları eğitim, gelir ve toplam çalışma süresi alt boyutlarında gözlenmiştir. Bu nedenle yürütülmesi gereken motivasyon artırıcı faaliyetlerin bu farklılıkları göz önünde bulundurarak yapılması, organizasyonel hedeflere ulaşmakta kolaylık sağlayacaktır.

Sonuç olarak, organizasyonel verimlilik ve etkinliğin artırılması ve sürdürülebilmesi için insan kaynaklarının önemi oldukça büyüktür. Bu kaynağın verimli ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi adına çalışanların ihtiyaçlarının,

amaçlarının ve beklentilerinin karşılanabilmesi, organizasyonel hedeflerle uyum içinde hedeflere sahip olmasının sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bunun için de çalışanların ihtiyaçlarının, hedeflerinin ve beklentilerinin belirlenmesi, bu alanlara yönelik sahip oldukları farklılıklar da göz önünde bulundurularak motivasyonel çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir.



KAYNAKÇA

- Al Jenaibi, B. "Job Satisfaction: Comparisons among Diverse Public. (2010)
- Alderfer's ERG Theory, <https://businessjargons.com/alderfers-erg-theory.html> , Erişim: 25.10.2017.
- Argun, T. "İletişim ve Sosyal Paydaşlar", *Executive Excellence*, C. 1, S. 5, İstanbul, 1997.
- Bakan, İ. "Örgütsel Bağlılık", Ankara, 2011.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması", *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), s.75-97. (2003).
- Baron, N, J ve Kreps M, D, *Strategic Human Resources*, New York: John Wiley, & Sons, Ins. (1999).
- Baron, R.A. "Behaviour in organizasyions. New York: Allyn & Bacon, Inc. 1983.
- Barutçugil, İ. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık. (2004).
- Başaran, İ, E. *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Gül Yayınevi. (1998).
- Bellows, R.M. *Psychology of Personnel in Business and Industry*, Prentice-Hall, New York,
- Benligiray, S. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir, AÖF Yayını No: 820. (2004).
- Bingol, D. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayın. (2003).
- Bingöl, D. "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler", Erzurum: Atatürk Üniv. Basımevi. (1990).
- Chand, S. "Motivation Theories: Top 8 Theories of Motivation – Explained!", <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/motivation-theories-top-8-theories-of-motivation-explained/35377/> Erişim: 15.09.2017.
- Cheng, H. *Assessing The Importance of Employee Motivation in the Hotel Industry in Taipei, Taiwan*. Unpublished master's thesis, University of Wisconsin-Stout, Menomonie, Wisconsin, United States. 1995.
- Çalık, T. "Performans Yönetimi", Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık. 2003.
- Çöl, G. "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46, (2008).
- Daschler, John P., and Jack D. Ninemeier. *Supervision in the hospitality industry*. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, cop., 1984.

- DeCenzo, D, A ve Robbins, S, P. *Human Resource Management*, 6.Edition; USA: Wiley & Sons, Inc. (1996)
- Dessler, Gary, Frederick A. Starke, and Dianne Jane Cyr. *Management: Leading people and organizations in the 21st century*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
- Efil, İ. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*; 6. Baskı, İstanbul:Alfa Yayınları. (1999).
- Erdil, O, Keskin, H, İmamoğlu, S, Z ve Erat, S. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:5 (1), s.17-26. (2004).
- Fındıkcı, İ. *İnsan Kaynakları Yönetimi*,7. Baskı, İstanbul: Alfa Yay. (2009).
- Furnham, Adrian. *Personality at work: The role of individual differences in the workplace*. Psychology Press, 1994.
- Gliem, Joseph A., Gliem, Rosemary R., “Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach’s Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales” Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, 2003
- Golombiewski, R. "Motivation in Carl Heyel (Ed), *The Encyclopedia of Management 2nd.*" New York: Vam Nostrand Reinhold (1973).
- Green, Thad B., and Raymond T. Butkus. *Motivation, beliefs, and organizational transformation*. Greenwood Publishing Group, 1999.
- Griffin, R.W. *Management*, 3rd ed., Houghton Mifflin Company, Dallas, TX, p. 437. 1990.
- Gupta, O. P. *Commitment to Work of Industrial Workers*, New Delhi: Concept Publishing Company. (1982).
- Helvacı, Mehmet Akif. “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), s.155-170. 2002.
- Holbrook, R, L. “Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use Of Justice Mechanisms In The Performance Appraisal Interview”, *Human Resource Management Review*, Cilt: 12, Sayı: 1, s.101-123. (2002).
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. *Theory research and practice*. Vol. 278. Educational administration, New York: Random House, 1987.
- <http://grandakademi.blogspot.com/2009/07/performans-denetimi.html> (04.11.2017), 32. (1999).

- Ifinedo, Princely. "Employee motivation and job satisfaction in Finnish organizations: a study of employees in the Oulu region, Finland." *Master of Business Administration Thesis, University of London* (2003).
- Kashif Ur Rehman, Butt, Babar Zaheer and Nadeem Safwan. "A study measuring the effect of pay, promotion and training on job satisfaction in pakistani service industry." (2007): 36-44.
- Kaynak, T. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. (2000).
- Kelly, J. "Organizational Behaviour". Homewood: Richard D. Irwin. 1974.
- Kıngır, S, ve Taşkırın, E. "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1), s.195-216. (2006).
- Kirkman, B. L. Rosen, B. "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 Issue 1, s. 58-74. (1999).
- Kovach, Kenneth A. "Why motivational theories don't work." *SAM Advanced Management Journal* 45.2 (1980): 54-59.
- Köroğlu, K. "Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli", Ankara, 1993.
- Kreitner, R., and A. Kinicki. "Organisational behaviour. 5th international ed." *Maiden head: McGraw-Hill* 223 (2001).
- Kubalı, D. "Performans Denetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, C.32, S.1,
- Kuvaas, B. "Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Levely." *Journal of Organizational Behaviour*, 27(3), <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.377/pdf>. Erişim: 09.09.2017, 365–385. (2006).
- Lepsinger, R. ve Lucia, D, A. *The Art and Science of 360o Feedback*; San Francisco: John Wiley & Sons. (1997).
- Mosley, D.C., Megginson, L.C. and Pietri, P.H. *Supervisory Management*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing. 2001
- Mowday, Richard T. "Equity theory predictions of behavior in organizations." *Motivation and work behavior* 5 (1991): 111-131.

- Mullins, L. J. *Essentials of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, pp 183-190. 2006.
- Nel, P.S., Gerber, P.D., van, Schultz, H.B., Sono, T., & Werner, A. "Human resource management". Cape Town: Oxford University Press. 2001.
- NY. 1949.
- Örücü, E. ve Köseoğlu, M. E. "İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme K.İ.T.'ler için Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi", Ankara: Gazi Kitabevi. (2003).
- Örücü, Edip, and Aysun Kanbur. "Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği." *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15.1 (2008): 85-97.
- Özdemir, M. "Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları" *Verimlilik Dergisi*, C.2, Ankara, 1991.
- Özdemir, S - Muradova, T. *Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi*, Bakü, 2008.
- Özmutaf, N, M. "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2), s.41-46. (2007).
- Öztürk, Y ve Akbulut, N. "Hemşirelerin İşgücü Verimliliğini Etkileyen Örgütsel Faktörler Konusundaki Tutumlarının Belirlenmesi", *Ankara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, C. 10, S. 1, Ankara, 2011.
- Palmer, M. ve Winters, K.T. *İnsan Kaynakları*, (Çev. D. Şahiner), İstanbul, 1993.
- Pekel, H. N. "İşletmelerde Motivasyon- Verimlilik İlişkisi" SDÜ, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2001.
- Peker, Ö. "Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği", Ankara, 1995.
- Petcharak, Pattarinee. "The assessment of motivation in the Saint Paul Hotel employees." Yüksek Lisans Tezi, (2002).
<http://195.130.87.21:8080/dspace/handle/123456789/722> Erişim: 22.09.2017
- Porter, Lyman W., Gregory A. Bigley and Richard M. Steers. *Motivation and Work Behavior*. 7th Edition. New York: McGraw Hill. 2003
- Rajput, Amer, Abdul Hamid Abu Bakar, and Muhammad Shakil Ahmad. "Motivators Used By Foreign and Local Banks in Pakistan: A Comparative Analysis." *International Journal of Academic Research* 3.2 (2011).

- Roberts, Roshan Levina. *The relationship between rewards, recognition and motivation at an Insurance Company in the Western Cape*. Diss. University Of The Western Cape, 2005.
- Sabuncuoğlu, Z. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi. (2000).
- Schneider, Benjamin, et al. "Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys." *Personnel Psychology* 49.3 (1996): 695-705.
- Schuler, R, S. *Managing Human Resources*, Minneapolis: West Publishing Co. (1995).
- Sharma S, *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley Sonc Inc, New York, 116. (1996).
- Sigler, T.H., Pearson, C.M. "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment". *Journal of Quality Management*, Vol.5.(2000).
- Stipek, Deborah J. *Motivation to learn: Integrating theory and practice*. Allyn & Bacon, 2002.
- Stotz R. ve Bolger, B. "Content and Process Theories of Motivation", <http://c.ymcdn.com/sites/www.incentivemarketing.org/resource/resmgr/imported/Sec%201.4.pdf> Erişim: 22.09.2017
- Torun, M, T. "Örgütlerde İşgören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama", Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (2003).
- Uyargil, C. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, *İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yay. No:262*. (1994).
- Uygur, A. Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması"", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, s.71-85. (2007).
- Wessler, R.L. "The psychology of motivation", *Marketing Communications*, May, pp. 29-32. 1984.
- Wigfield, Allan, and Jacquelynne S. Eccles. "Expectancy–value theory of achievement motivation." *Contemporary educational psychology* 25.1 (2000): 68-81.
- Wiley, Carolyn. "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys." *International Journal of Manpower* 18.3 (1997): 263-280.
- Yalçın, A. ve Kılıç, T. "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (9), s.1-14. (2002).

Yüksel, Ö. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi. (1998).



EKLER

EK A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1	Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2	Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
3	Yaş Grubunuz	<input type="checkbox"/> 20-30 yaş <input type="checkbox"/> 30-40 yaş <input type="checkbox"/> 40-50 <input type="checkbox"/> 50 yaş ve üstü
4	Eğitim	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise ve Mesleki Eğitim <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü
5	Aylık Geliriniz	<input type="checkbox"/> 500-1000 € <input type="checkbox"/> 1000-1500 € <input type="checkbox"/> 1500-2000 € <input type="checkbox"/> 2000- 3000€ <input type="checkbox"/> 3000 ve üzeri
6	Meslekte Çalışma Süresi	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 5-10 yıl <input type="checkbox"/> 10-15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıl ve daha fazla
7	Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 5-10 yıl <input type="checkbox"/> 10- 15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıl ve daha fazla
8	Mesleğinizi kendi isteğinizle mi seçtiniz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
9	Fırsat olsa işinizi değiştirmeyi düşünür müsünüz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
10	Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (Teşekkür yazıları, ek ödeme vb.) mekanizmaları işletilmekte midir?	<input type="checkbox"/> Evet, Kısmen <input type="checkbox"/> Evet, Tamamen <input type="checkbox"/> Hayır

EK B. MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Bu bölümdeki her bir soruya aşağıdaki derecelendirme ölçeğine bakarak size en yakın olan seçeneği işaretleyiniz						
1. hiç katılmıyorum 2. kısmen katılmıyorum 3. kararsızım 4. kısmen katılıyorum 5. kesinlikle katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, prim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırır					
2	Performansa göre ücret işte verimliliği artırır					
3	Aylık gelir miktarına yapılacak zam işgörenlerin performanslarını arttırmada önemli bir faktördür					
4	Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir					
5	Başarılı olan personele sertifika/plaket verilmesi personelin daha başarılı olması için teşvik edicidir.					
6	Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar					
7	Gerektiği durumlarda personele ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir					
8	İşin yeteneklere uygunluğu, başarının artmasını sağlar					
9	Yapılan işin öneminin vurgulanması ve çekiciliğinin artırılması performansı olumlu etkiler					
10	Güvene ve işbirliğine dayalı iş ortamı, performansı artırır					
11	Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulmasını, çalışanların daha başarılı olmasını sağlar					
12	Çalışan diğer arkadaşlarla ilişkilerin iyi olması performansı artırır					
13	İşyerinde ekip çalışması uygulanması motivasyon ve performansı artırıcı etki gösterir					
14	Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir					
15	Çalışanlara verilecek kira, yakacak, ail eve giyim yardımları işgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının artmasına etki eder					
16	Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansı artırıcı bir faktördür					
17	Başarılı olan personele terfi imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır					
18	Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar					

19	Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar					
20	Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler					
21	Fiziksel çalışma koşullarının düzgün olması verimliliği artırır					
22	İşyerinde müzik çalınması, performansı olumlu etkiler					
23	Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç-gereç, malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir					
24	Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır					
25	Çalışanların performanslarının yüksek olması için işyerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir					
26	Şikayetlerin dikkate alınması ve hemen çözümlenmesi amire olan güveni ve performansı artırır					
27	Amir ile işgörenin ilişkilerinin iyi olması performansı artırır					
28	Performansın amir tarafından değerlendirilmesi ve geribildirim yapılması performansı artırır					
29	Amirin işgöreni için kariyer planlaması yapması işte performansı artırıcı etki gösterir					
30	İşini kaybetme korkusu performansı olumlu yönde etkiler					

EK C. PERFORMANS VE VERİMLİLİK DEĞERLENDİRME FORMU

1. kesinlikle katılmıyorum Kesinlikle katılıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5.	
	1	2	3	4	5
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					